

ODIVANY PIMENTEL SALES

**DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS – A GESTÃO DE
PROJETO NO MARKETING: O CASE DO MERCADO DE
TELECOMUNICAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial
à conclusão do Curso de Especialização em
Marketing do Departamento de Administração
Geral e Aplicada da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Telma

CURITIBA

2009

À minha esposa,
Karina.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O papel e as interfaces do gerente de produtos

Figura 2 - Tendência de aumento do acesso à internet

Figura 3 - Geração de novas idéias

Figura 4 - Etapas para a idealização de um produto

Figura 5 - Pré-requisitos para o desenvolvimento de produtos

Figura 6 - Oportunidades e riscos no lançamento de produtos em telecom

Figura 7 - Ciclo de vida do produto

Figura 8 - Tempo de adoção de um novo produto

Figura 9 - Impacto das solicitações dos clientes durante o projeto

Figura 10 - Influência organizacional na gestão do projeto

Figura 11 - Organização matricial balanceada

Figura 12 - Áreas de conhecimento em gestão de projetos

Figura 13 - Nível típico de custos do projeto ao longo de seu ciclo de vida

Figura 14 - Seqüência típica de fases do ciclo de vida de um projeto

Figura 15 - Relação entre os ciclos de vida do produto e do projeto

Figura 16 - Interação de grupos de processos em um projeto

Figura 17 - EAP para o desenvolvimento de um sistema para uma aeronave

Figura 18 - EAP para o desenvolvimento de uma bicicleta

Figura 19 - Método do diagrama de precedência

Figura 20 - Cronograma de um projeto de desenvolvimento de produto

Figura 21 - Fluxo de caixa X necessidades de financiamento

Figura 22 - O ciclo PDCA

Figura 23 - O ciclo PDCA dentro dos processos de desenvolvimento de um novo produto

Figura 24 - Diagrama “espinha de peixe”

Figura 25 - Exemplo de fluxograma de processo

Figura 26 - Diagrama de Pareto

Figura 27 - Exemplo de uma estrutura analítica de riscos

Figura 28 - Relacionamento entre os diversos “ciclos de vida” dentro de um projeto

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO	6
II CONCEITOS BÁSICOS SOBRE PRODUTOS.....	8
III A INOVAÇÃO COMO DIRECIONADOR DAS AÇÕES.....	10
IV O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E A EMPRESA	12
4.1 ITENS PARA O SUCESSO DO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	13
V O IMPACTO NAS ÁREAS DA EMPRESA.....	15
V.1 MARKETING.....	15
V.2 GESTÃO DE PRODUTOS	15
V.3 COMUNICAÇÃO.....	16
V.4 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	17
V.5 ENGENHARIA.....	17
V.6 IT.....	18
V.7 JURÍDICO.....	18
V.8 ASSUNTOS REGULATÓRIOS.....	19
V.9 FINANÇAS	19
V.10 CRM.....	19
V.11 VENDAS.....	20
V.12 LOGÍSTICA.....	21
V.13 RECURSOS HUMANOS.....	21
V.14 COMPRAS.....	21
VI O RELACIONAMENTO DO MARKETING COM A TECNOLOGIA.....	22
VII TEORIA DE MARKETING SOBRE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	24
VIII ETAPAS PARA O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	25
VIII.1 CONCEITO.....	25
VIII.2 DESENVOLVIMENTO	28
VIII.3 LANÇAMENTO.....	32
IX CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	34
IX.1 INTRODUÇÃO.....	35
IX.2 CRESCIMENTO	36
IX.3 MATURIDADE.....	36
IX.4 DECLÍNIO	36
X ESTRATÉGIAS PARA O CICLO DE VIDA DO PRODUTO	37
XI RAZÕES DE INSUCESSO DE NOVOS PRODUTOS	38
XII GESTÃO DE PROJETOS PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	39
XII.1 ABORDAGEM RECOMENDADA.....	39
XII.2 O QUE É UM PROJETO?.....	39
XII.3 GESTÃO DO ESCOPO.....	47
XII.4 GESTÃO DO TEMPO	49
XII.5 GESTÃO DOS CUSTOS	52
XII.6 GESTÃO DA QUALIDADE	55
XII.7 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	60
XII.8 GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES.....	61
XII.9 GESTÃO DE RISCOS	62
XII.10 GESTÃO DE AQUISIÇÕES (SUBCONTRATADOS)	65
XII.11 GESTÃO DA INTEGRAÇÃO.....	68
CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS	71

I Introdução

Com o avanço da tecnologia e a globalização, nota-se um crescente desenvolvimento da sociedade com o crescimento de economias ora consideradas como sendo subdesenvolvidas.

Hoje para todos os lugares onde olhamos visualizamos produtos ou serviços inovadores que representam função relevante para a população e que tempos atrás sequer existiam.

Produtos como o telefone celular, popularizado na década de noventa, atingiu nos últimos anos tamanha penetração de mercado que chegou a superar o número de telefones fixos na maioria dos países (entre eles o Brasil).

Aparelhos de microondas, antes destinados à elite econômica, hoje são populares atingindo inclusive as classes C e D.

Falando um pouco em serviços de valor agregado, existem pizzarias cujo compromisso é entregar o produto na casa do cliente em no máximo 30 minutos ou esse produto sequer é cobrado.

Serviço de disponibilização de altas velocidades de conexão com a Internet entregues por operadoras de telefonia em localidades onde antes sequer se tinha um bom sinal de TV aberta hoje são comuns e não surpreendem ninguém.

Complexos ou simples, caros ou baratos, a inovação e a preocupação com as necessidades do consumidor são uma constante no mundo.

Analisando todos os serviços ou produtos acima, o que podemos dizer que existe em comum?

Sem dúvida ocorreu em algum momento um estudo onde foi visto espaço para a disponibilização destes produtos, foi analisada sua viabilidade técnica e financeira, foram identificados seus concorrentes, foram desenvolvidos fornecedores de matéria prima, criados processos de venda e atendimento de clientes insatisfeitos, ou seja, foi seguido todo um processo de desenvolvimento de um novo produto.

O processo de desenvolvimento de novos produtos, embora muito discutido atualmente, costuma ser negligenciado por muitas empresas que

preferem buscar um desenvolvimento “casual” onde nenhuma metodologia é seguida, custando muitas vezes a saúde financeira desta empresa.

O processo de desenvolvimento de novos produtos parte desde a idéia do produto, passando pelo seu desenvolvimento técnico e de sua estrutura de negócio, chegando inclusive à estratégia de lançamento comercial e acompanhamento dos resultados das vendas. Tudo isso de forma técnica e metódica.

Neste trabalho serão abordadas todas estas etapas e a metodologia descrita poderá ser utilizada, com pequenas adaptações, para qualquer tipo de produto, porém muitos dos exemplos citados serão do segmento de telecomunicações brasileiro.

II Conceitos Básicos sobre Produtos

O sucesso na gestão e no desenvolvimento de produtos está no correto entendimento de conceitos básicos de marketing e do que é exatamente um produto.

Até onde um produto é construído de forma a atender às necessidades do consumidor e até onde ele foi construído pensando principalmente em endereçar demandas e expectativas internas dos membros que exercem influência dentro da própria empresa?

Dessa forma, o planejamento estratégico existe para servir como elo entre as etapas de idealização e aprovação do início do desenvolvimento de produtos.

Segundo Kotler (1998), um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa atender a um desejo ou necessidade desse mesmo mercado.

Considerando o “desejo” como apenas mais um tipo de “necessidade”, temos que o objetivo do produto é o de atender a uma necessidade. Com isso devemos entender melhor qual o grau de tangibilidade de um produto e qual sua relação com serviços.

É comum associarmos a palavra “produto” com bens tangíveis dos setores primário (agricultura) e secundário (indústria) da economia.

Ninguém duvida que um saco de feijão seja um produto ou que um automóvel produzido pela indústria também seja um produto, no entanto existe confusão quando se questiona se a disponibilização de internet em alta velocidade por uma empresa de telecomunicações seja um produto.

Para o questionamento levantado acima, a resposta é SIM!

Se analisarmos a definição de produto oferecida por Kotler (1998), podemos notar que o serviço oferecido pela operadora de telecomunicações atende perfeitamente a uma necessidade do consumidor e se qualifica como um produto.

Uma das características interessantes dos produtos baseados em serviços é de que eles não podem ser armazenados, ou seja, eles devem ser consumidos à medida que são fornecidos.

Existe um pouco de discordância no item padronização, visto que segundo Irigaray, Vianna, Nasser e Lima (2006) seria muito mais fácil padronizar bens físicos do que serviços, citando como exemplo uma aula dada por um professor.

Sabemos que dificilmente uma aula possa ser repetida exatamente da forma como foi realizada anteriormente, no entanto, outros tipos de serviços, citando novamente a disponibilidade de banda larga para internet, podem e devem ser padronizados segundo critérios rígidos de qualidade e níveis contratados de atendimento ao cliente.

No caso do produto atingir ao objetivo de sua criação (atendimento às necessidades do consumidor) devemos perceber também que o mesmo produto fornecido por fornecedores distintos podem atender de forma diferente às expectativas do cliente.

Enquanto uma operadora de telefonia tradicional oferece um produto de banda larga com velocidade X para o consumidor, outra companhia mais agressiva e inovadora pode oferecer um serviço voltado para consumidores que utilizam a Internet predominantemente à noite e com isso oferecer maior velocidade durante a noite e menor durante o dia.

Qual empresa está atendendo melhor à expectativa do cliente? O caso ilustrado acima é um exemplo de uma empresa que atende melhor ao cliente oferecendo “menos por menos”, ou seja, o cliente não precisa de alta velocidade de conexão quando ele não está em casa.

Quando temos um produto com baixo grau de tangibilidade, na verdade devemos buscar ter neste produto características como confiabilidade, atendimento de alto nível, pós-venda adequado e fácil acesso do cliente ao fornecedor.

III A Inovação como direcionador das ações

Existe um conceito amplamente difundido entre as pessoas de que a inovação é algo restrito a algumas “cabeças iluminadas” que são capazes de pensar à frente de seu tempo em ditar tendências ou mostrar necessidades que o grande público sequer teria ciência disto.

Este conceito se mostra totalmente equivocado quando são analisados os produtos lançados no mercado brasileiro e mundial.

Partido primeiramente de seu conceito, inovação é “tornar novo”, renovar, introduzir uma novidade; o que é diferente de inventar, isto sim é criar e descobrir algo novo.

Grandes lançamentos nos últimos anos não necessariamente foram grandes invenções. Todos nós conhecíamos os utilitários importados freqüentes nas camadas A da população brasileira como o Cherokee, entretanto foi a Ford a primeira a lançar um veículo com características semelhantes para a classe B (no caso a Ecosport).

A indústria de limpeza investe milhões na extensão de linhas de produtos como o lançamento do Omo Cores e outros produtos com a função básica de aumentar as opções do consumidor em optar pela mesma marca.

A grande vantagem em inovar está em enquadrar boas idéias às necessidades do consumidor por meio de uma adaptação bem sucedida.

Quando confundimos o conceito de inovação com o de invenção, realmente restringimos bastante a capacidade de lançamento de novos produtos, visto que segundo pesquisa da consultoria Booz-Allen & Hamilton (1982), apenas 10% dos produtos lançados são realmente novos para o mercado como um todo.

Reconhecidamente a filosofia japonesa para desenvolvimento de produtos difundida mundialmente no início dos anos 80, que buscava pequenas melhorias, reduções de custo, miniaturizações, se mostrou muito mais eficiente do que a filosofia americana anteriormente preponderante que era focada na quebra de paradigmas.

Segundo Irigaray, Vianna, Nasser e Lima (2006), os novos produtos se encaixam 6 categorias:

1. Novos para o mundo – podemos dizer que estes são os produtos totalmente inovadores e que estimulam a demanda por necessidades que não eram atendidas anteriormente. Ex: telefone celular.
2. Novas linhas de produtos – muito difundida na indústria de alimentos mas também em alta na indústria automobilística.
3. Acréscimo à linha de produtos – temos o caso já citado da quantidade enorme de produtos de limpeza lançado dentro da linha OMO.
4. Aperfeiçoamentos e revisões – busca a melhoria do desempenho ou o aumento do valor percebido pelo cliente, um exemplo seria os automóveis lançados com motores Flex.
5. Reposicionamentos – embora sejam casos de difícil implementação, pois exigem a implementação de novas estratégias em outros segmentos ou mercados, o caso mais bem sucedido que o Brasil teve foi o das sandálias Havaianas, que saís da classe D para ser utilizada pelos públicos A e B.
6. Reduções de custo – oferece com o lançamento do produto um desempenho similar a um custo menor.

Com os itens mostrados acima, fica demonstrado a necessidade de aplicar o conceito de inovação feito por “pessoas comuns” e difundir todas as aplicabilidades da inovação conforme os resultados buscados pela empresa.

IV O Processo de Desenvolvimento de Produtos e a Empresa

É comum pensarmos em desenvolvimento de produtos como sendo atividades desenvolvidas por programadores, cientistas ou engenheiros, entretanto, o verdadeiro desenvolvimento de produtos é conduzido por toda a empresa, desde áreas como Assuntos Jurídicos até áreas mais técnicas como a Logística.

Normalmente o processo de desenvolvimento de novos produtos ou processos passa primeiramente pela identificação de uma oportunidade no mercado e um estudo de viabilidade técnica, onde são afinados conceitos e requisitos, indo em direção do desenvolvimento propriamente dito com a definição do escopo detalhado e acionamento da maioria das áreas da empresa e finalmente chegando ao lançamento comercial onde áreas como vendas, CRM e Marketing se envolvem mais extensivamente na questão.

Acompanhar o produto por toda a trajetória de desenvolvimento normalmente é tarefa do gerente de projetos com a orientação do gerente de produto que traça as diretrizes do escopo assim como autoriza eventuais alterações técnicas solicitadas por outras áreas (no setor de telecomunicações por exemplo é comum o produto ser alterado após alguns requisitos legais feitos pela área de assuntos regulatórios visando uma adequação às normas da Anatel).

Gerenciar expectativas da empresa também é tarefa do gerente de projeto, visto que áreas de atendimento ao cliente e vendas são os principais interessados no lançamento do produto. Áreas como Controladoria, Faturamento, Finanças são grandes interessados em entender detalhadamente os requisitos, visto que normalmente seus processos internos são impactados.

Em resumo, o processo de desenvolvimento de um produto impacta toda a empresa.

4.1 Itens para o sucesso do desenvolvimento de novos produtos

Segundo a Associação de Desenvolvimento de Novos Produtos com sede nos Estados Unidos (NPDA), é possível citar alguns itens como fundamentais para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos.

- ❖ Atenda às necessidades dos clientes potenciais.

Provavelmente este é o item mais importante, visto que se não houver um claro entendimento das necessidades dos clientes, a probabilidade de sucesso deste produto é praticamente nula.

- ❖ Utilize tecnologia familiar à sua empresa.

Para fazer bem feito um produto e para evitar reclamações e desgaste de imagem, a tecnologia empregada na sua fabricação deve ser de domínio da empresa.

Frequentemente para buscar o lançamento de produtos inovadores, empresas de telecomunicações utilizam tecnologias e plataformas ainda em teste e sem a confiabilidade necessária para produção em larga escala.

- ❖ Atraia novos clientes tendo produtos diferentes dos produtos de empresas concorrentes.

Mais uma vez a inovação é o foco no desenvolvimento de novos produtos, tendo a diferenciação como objetivo.

Empresas que lançam produtos inovadores e de qualidade criam uma imagem positiva na mente dos consumidores e são mais facilmente aceitas e tem suas marcas associadas a estes produtos.

- ❖ Mantenha uma coerência entre o projeto do produto e as demais etapas de seu desenvolvimento.

No passado, sem a existência do gerente de projeto, era comum a idealização de produtos impossíveis de fabricar ou de difícil manejo,

dificultando a entrega destes produtos. Hoje, todo o processo deve coexistir com tranquilidade visando redução de custos e evitando o retrabalho.

❖ Faça algo coerente com a imagem da empresa.

Está provado que a imagem da empresa é um bem valioso e deve ser preservado. Produtos problemáticos podem causar danos à empresa produzindo reclamações e associando uma imagem tão ruim que pode inclusive prejudicar a venda de outras linhas de produtos.

❖ Implemente uma boa campanha de Marketing.

Não menospreze sua chance de causar uma boa primeira impressão e fazer com que seu cliente entenda o valor do produto que está sendo oferecido.

Campanhas de Marketing equivocadas podem prejudicar a performance de excelentes idéias.

❖ Pense no retorno do investimento para a empresa.

Pensar na quantidade de recursos financeiros que seu produto pode trazer para a empresa é fundamental para garantir uma boa continuidade deste produto e a capacidade da empresa se perpetuar.

V O impacto nas áreas da empresa

V.1 Marketing

Durante o processo de desenvolvimento de novos produtos, a área de marketing tem papel importante na identificação de mercados para atuação e principalmente de necessidades não atendidas pelos produtos atuais disponíveis no mercado.

Dentro da própria área de marketing, existem setores responsáveis pela etapa de idealização, desenvolvimento e comunicação para fora e dentro da empresa.

Dentre as principais atribuições da área de marketing, podemos citar:

- ❖ Os mercados existentes para os novos produtos;
- ❖ Como os mercados atuais estão crescendo e se desenvolvendo;
- ❖ Quais são os novos mercados onde a empresa está habilitada a entrar;
- ❖ O que a concorrência está fazendo para entrar em novos mercados.

V.2 Gestão de Produtos

A área de gestão de produtos costuma existir dentro de grandes empresas e normalmente está subordinada à área de marketing.

Esta área tem a função de elaborar e coordenar as ações estabelecidas no plano de marketing, realizar atividades de apoio à área de vendas, recomendar a retirada de produtos do mercado, recomendar modificações nos produtos existentes na linha, planejar e realizar atividades de lançamento de produtos e elaborar previsões de demanda para novos produtos ainda em etapa de idealização.

A área de gestão de produtos normalmente é a principal área cliente do responsável pelo processo de desenvolvimento de novos produtos, atuando desde o início do processo e identificando todos os gaps dos novos produtos e por fim sugerindo alterações mesmo durante o processo.

É a área de gestão de produtos, que em conjunto com outras áreas da empresa, e também com áreas externas à empresa, que elabora o conceito e as características do produto que deve ser lançado (figura abaixo).



Figura 1 - O papel e as interfaces do gerente de produtos

Fonte: NASSER, 2009

V.3 Comunicação

As áreas de desenvolvimento de mídia e comunicação tem grande participação em todo o processo de desenvolvimento de produtos. Em conjunto com todo o trabalho desenvolvido pela área de gestão de produtos, a Comunicação é responsável por “comunicar” a idéia do produto para o mercado. Esse trabalho hoje é realizado por uma quantidade enorme de mídias, sendo que embora a mensagem a ser passada deva ser a mesma, a forma sempre é adaptada. A comunicação feita a partir de banners via internet e distinta dos comerciais na TV e também dos anúncios em revistas e jornais.

Outro ponto de responsabilidade da área de Comunicação é a forma como a mensagem passada para este novo produto se encaixará dentro do estilo de comunicação já desenvolvido em outros lançamentos. A imagem que o consumidor tem da empresa deve ser preservada e um novo produto deve se adaptar e conviver com esta imagem.

V.4 Desenvolvimento de Produtos

A área de Desenvolvimento de Produtos, normalmente associada ao Marketing, responde pela “visão do todo”, é esta área que realiza o gerenciamento do projeto tratado em detalhes mais adiante.

Após a idealização realizada pela área de Produtos, é a área de Desenvolvimento de Produtos que recebe o conceito e caminha por todas as etapas do projeto passando pela especificação detalhada, análise de riscos, consulta às outras áreas impactadas (como por exemplo o CRM), elaboração e acompanhamento do cronograma, preparação e levantamento das necessidades de treinamento, acionamento da área de vendas para o planejamento do lançamento, briefing do projeto para a área de comunicação e acompanhamento dos possíveis problemas ocorridos com o produto logo após o lançamento.

V.5 Engenharia

A área de engenharia responde pela evolução tecnológica e operacional dentro das grandes empresas. O desenvolvimento de novos produtos deve estar alinhado com as tendências de novos equipamentos e quais possibilidades os novos equipamentos trazem para as novas idéias provenientes do marketing.

As áreas de engenharia e marketing devem trabalhar juntas no desenvolvimento de novos produtos para que novas idéias sejam introduzidas no mercado no menor custo possível e dentro das limitações tecnológicas apontadas pelos engenheiros responsáveis.

V.6 IT

A área de IT (Information Technology) costuma ser em algumas empresas a principal área no desenvolvimento de novos produtos, tendo em muitos casos líderes de projetos focados no tratamento com todas as interfaces internas dentro do próprio IT.

É função da equipe do projeto o entendimento de todas as necessidades relacionadas a sistemas assim como especificar tudo o que deve ser desenvolvido em conjunto com as demais áreas.

Sistemas de vendas e sistemas de relacionamento devem ser especificados em conjunto com as áreas clientes que devem responder conjuntamente pela responsabilidade do sucesso e da facilidade de uso pelos usuários.

Itens especificados, porém não desenvolvidos até o lançamento devem ser desenvolvidos e lançados durante o pós-produção do projeto para que o produto possa seguir conforme especificado inicialmente.

Segmentos como o de telecomunicações costumam depender estrategicamente da área de IT para o lançamento de novos produtos e atrasos nesta área costumam comprometer todo o cronograma do projeto.

V.7 Jurídico

A área jurídica da empresa costuma acompanhar o produto durante todo o seu ciclo de vida, podendo inclusive impedir o seu lançamento caso o mesmo represente riscos legais à empresa ou à sua imagem.

Ações legais contra a empresa são comuns, principalmente no caso de empresas de varejo, e alguns detalhes seguidos logo no início de seu desenvolvimento ou até mesmo na forma de comunicação podem responder por um decréscimo significativo no volume de gastos da empresa com ações legais. Podemos citar como exemplo, na venda de produtos como anti-virus via web site da empresa, o cliente deve aceitar eletronicamente um contrato onde a empresa não se responsabiliza pela perda de dados caso um vírus entre no computador do cliente e atue de forma a danificar sua máquina.

V.8 Assuntos Regulatórios

Algumas áreas (na verdade a maioria delas) estão sujeitas a serem reguladas por regras impostas por governos ou associações de classe. Estas regras devem ser atendidas e respeitadas evitando a aplicação de sanções ou multas que muitas vezes pode inviabilizar um produto.

Normalmente empresas reguladas por agências governamentais, como o caso da área de telecomunicações, costumam ter setores exclusivos apenas para focar neste tipo de análise e defesa.

Para estas áreas, o produto deve ser apresentado já no seu conceito para que os gastos na sua adequação, caso necessários, sejam reduzidos ao mínimo possível.

V.9 Finanças

O desenvolvimento de um novo produto não costuma ser um processo barato para a empresa. Estudos de viabilidade econômico-financeira são fundamentais para dar andamento ao processo.

Etapas como definição da demanda de vendas, investimentos em propaganda, gastos com matéria-prima e contratação de pessoas devem ser levantados em detalhes para que um Business Case possa ser elaborado com precisão e possam ser identificados dados para a tomada de decisão na continuidade do processo.

Negligências nesta etapa costumam ser fatais para o ciclo de vida do produto, onde o retorno esperado possa vir a ser impossível de ser alcançado dentro do prazo previsto.

É no Business Case onde devem constar todos os recursos que serão gastos no projeto assim como suas receitas prevista, ou seja, o BC serve como guia e baseline para custos.

V.10 CRM

A área de relacionamento com o cliente costuma ser confundida com uma espécie de área que atende às reclamações de falhas no produto.

Embora esta seja uma de suas atribuições, a área de CRM deve entender profundamente o conceito, as funcionalidades e o público a que este produto se destina, visando prestar um atendimento adequado aos clientes e se comunicar com este cliente de forma que o mesmo entenda o que a empresa está transmitindo.

A área de CRM costuma ser fortemente impactada quando ocorrem falhas no processo de desenvolvimento de produtos, principalmente se estas falhas acabam chegando ao cliente.

Um atendimento rápido e eficiente costuma ser fundamental para que as necessidades de contratações não sejam exageradas e para que isto ocorra, o treinamento deve ser eficiente e detalhado.

V.11 Vendas

A área de vendas, normalmente numerosa na maioria das empresas, contribui significativamente dentro do processo. Primeiramente, esta área funciona como aviso e termômetro do mercado, informado à área de produtos as dificuldades durante a venda e servindo de base para o processo de idealização de novos produtos.

Testes de conceito são realizados com representantes da área de vendas e freqüentemente representantes desta área participam durante todo o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Durante o lançamento, a área de vendas tem papel fundamental no processo. Costuma-se dizer que se os vendedores não acreditarem no produto, por melhor que ele seja, este produto será um fracasso.

Ajustes na especificação, adequação de produtos aos diferentes canais de venda e acompanhamento e monitoração do desempenho de vendas são atribuições que devem permanecer sob responsabilidade da equipe de desenvolvimento de novos produtos.

O treinamento desta área também deve ser efetuado com cuidado, focando sempre no que é importante e descomplicando sempre que possível.

V.12 Logística

Freqüentemente demandamos recursos logísticos para a entrega de produtos ou equipamentos responsáveis pela manufatura dos produtos em desenvolvimento. Os processos logísticos normalmente costumam ser negligenciados em virtude da equipe focar em áreas onde o valor agregado ao produto é mais tangível com IT e Engenharia.

Porém são áreas como a de logística que podem acabar atrasando o lançamento de um produto.

Seus tempos de entrega, como normalmente dependem de fatores externos, acabam se tornando difíceis de colocar dentro de um cronograma mais agressivo após identificado um atraso.

V.13 Recursos Humanos

É comum durante o processo de desenvolvimento de novos produtos a identificação da necessidade de contratação de pessoas para suprir necessidades de áreas funcionais ou unidades de negócio da empresa.

Após identificadas, essas necessidades devem ser previstas no plano do projeto e levadas para que o RH planeje e efetue todo o processo de contratação dos recursos no momento adequado.

As contratações devem seguir o perfil especificados pelas áreas solicitantes e disponibilizadas no tempo adequado para o correto andamento do cronograma para o lançamento do novo produto.

V.14 Compras

A equipe de compras opera todo o processo de aquisição de insumos de fornecedores da matéria prima para a manufatura dos produtos.

No caso de serviços, é a área de compras que contrata fornecedores, seguindo as especificações das áreas clientes, para que tudo seja produzido dentro do planejado e nos prazos solicitados dentro do cronograma.

VI O Relacionamento do Marketing com a Tecnologia

Nos últimos anos, com os fortes avanços tecnológicos ocorridos no campo da tecnologia de informação e telecomunicações, uma série de mudanças foram inseridas nas ferramentas de marketing e também no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Com o avanço da internet, hoje parece impossível imaginar o desenvolvimento de um produto sem ao menos pensar em como apresentá-lo nesta nova ferramenta de comunicação. Já no mercado de telecomunicações, muitas vezes o lançamento de novos produtos tem relação direta com a internet e muitas vezes, sua própria função está associada à utilização da rede (Ex: um novo produto relacionado ao acesso de internet via banda larga a uma velocidade de 10 Mbps).

Dessa forma, pensar em lançamento e desenvolvimento de produtos sem analisar primeiramente o comportamento do usuário da internet e seus desejos de consumo é correr um risco alto demais para ser assumido por uma empresa.

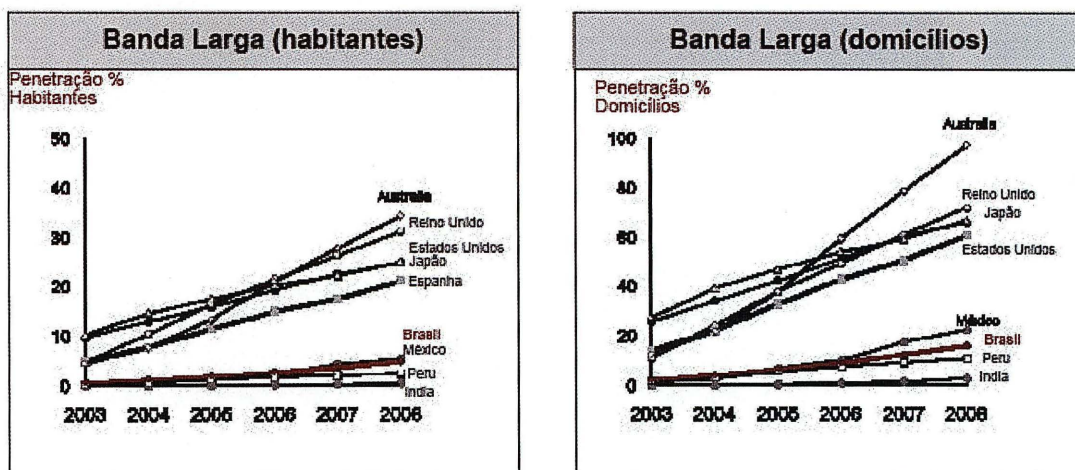


Figura 2 - Tendência de aumento do acesso à internet

Fonte: Guerreiro Consult, 2009

A era digital não só transformou as pessoas, mas também alterou a forma como os projetos de desenvolvimento de novos produtos são conduzidos.

Hoje o processo de concepção de um produto é muito mais colaborativo devido a ferramentas como email e intranet do que era há 10 anos.

No passado a criação de um produto era um esforço praticamente solitário e dependia de “mentes privilegiadas” com uma visão ao mesmo tempo generalista e especialista. Hoje o que temos é um trabalho colaborativo envolvendo muitas áreas e inclusive membros da empresa que trabalham distantes uns dos outros.

Novas ferramentas de software e o avanço das telecomunicações permitem reuniões via teleconferência que simplificam e agilizam todo o processo.

Na visão de muitos especialistas, foi o avanço das telecomunicações e dos softwares de comunicação que permitem hoje o lançamento desenfreado de produtos a cada dia e a queda do ciclo de vida destes produtos devido às sucessivas inovações.

VII Teoria de Marketing sobre Desenvolvimento de Produto

Após a escolha dos consumidores a serem atendidos, os resultados das pesquisas de mercado e a determinação do posicionamento a ser adotado, chega o momento de iniciar o processo de desenvolvimento de produtos.

Neste momento, o marketing participa ativamente em conjunto com outras áreas de todo o processo, evitando esta forma que o produto saia excessivamente tecnológico e não atenda aos objetivos propostos inicialmente.

Segundo Kotler (1997), a empresa pode optar por 3 tipos distintos de ações para desenvolver novos produtos:

- Desenvolver com seus próprios recursos em suas próprias instalações;
- Contratar consultores e pesquisadores independentes;
- Contratar empresas especializadas em desenvolver produtos específicos.

A consultoria Booz, Allen & Hamilton identificou 6 categorias de novos produtos em termos de sua novidade para a empresa e para o mercado, são elas:

1. Produtos novos para o mundo – criam um mercado totalmente novo;
2. Novas linhas de produtos – permite que a empresa penetre em um mercado já existente pela primeira vez;
3. Acréscimos às linhas de produtos já existentes – complementam as linhas de produtos de uma empresa;
4. Melhorias / revisões de produtos existentes – melhoram o desempenho ou aumentam a percepção de valor;
5. Reposicionamento – produtos lançados em novos mercados ou segmentos;
6. Reduções de custo – produtos que apresentam desempenho semelhante a um custo mais baixo.

Apenas 10% dos desenvolvimentos de novos produtos se encaixam na primeira categoria, sendo que muitas empresas investem fortemente na melhoria de produtos já existentes e também na melhoria do desempenho operacional.

VIII Etapas para o lançamento de novos produtos

VIII.1 Conceito

Todo o processo de criação de um conceito que inicia a etapa de desenvolvimento de novos produtos começa com a geração de boas idéias.

Para que estas idéias sejam realmente boas, as necessidades dos clientes precisam claramente ter sido identificadas.

Dentro das empresas, é preciso ter muita atenção à “voz do cliente” visto que grande parte das idéias para novos produtos vem do próprio cliente, que muitas vezes, apesar de gostar e consumir os produtos da empresa, não se sente completamente atendido por ela.

Algumas empresas buscam estabelecer um conselho de clientes, onde os clientes são ouvidos e novos produtos são moldados baseado no que é entendido como necessidade.

Empresas do setor de telecomunicações frequentemente fazem reuniões com clientes de setores específicos, por exemplo de clientes proprietários de pequenas e médias empresas, buscando atender a estes nichos com soluções customizadas e inovadoras. Este tipo de reunião se mostra de grande utilidade e é de grande valor para empresas com foco no cliente.

Outra fonte de idéias são os próprios funcionários responsáveis ou não por produtos já no mercado. Muitas empresas incentivam estes funcionários a passar boa parte do dia buscando idéias novas ou alternativas lucrativas para produtos já existentes, nestes casos o lema é pensar “fora da caixa”.

Executivos da alta gerência também costumam passar boa parte de seu tempo sugerindo projetos de novos produtos às suas equipes. Projetos sugeridos por eles tem forte impacto nas empresas devido principalmente à estrutura de poder formada dentro dos ambientes corporativos.

Dentro de grupos, a técnica mais conhecida para a geração de idéias é o brainstorming, com consiste no lançamento de uma quantidade muito grande de idéias dentro de uma sala (sem nenhuma restrição) durante um período curto para depois um mediador, com a ajuda do grupo fazer um

refinamento das melhores idéias para em seguida serem trabalhadas com mais detalhes.

O sucesso no lançamento de novos produtos também está relacionado à habilidade das empresas em criar processos com envolvimento de várias áreas e pessoas para a geração de novas idéias (figura abaixo).

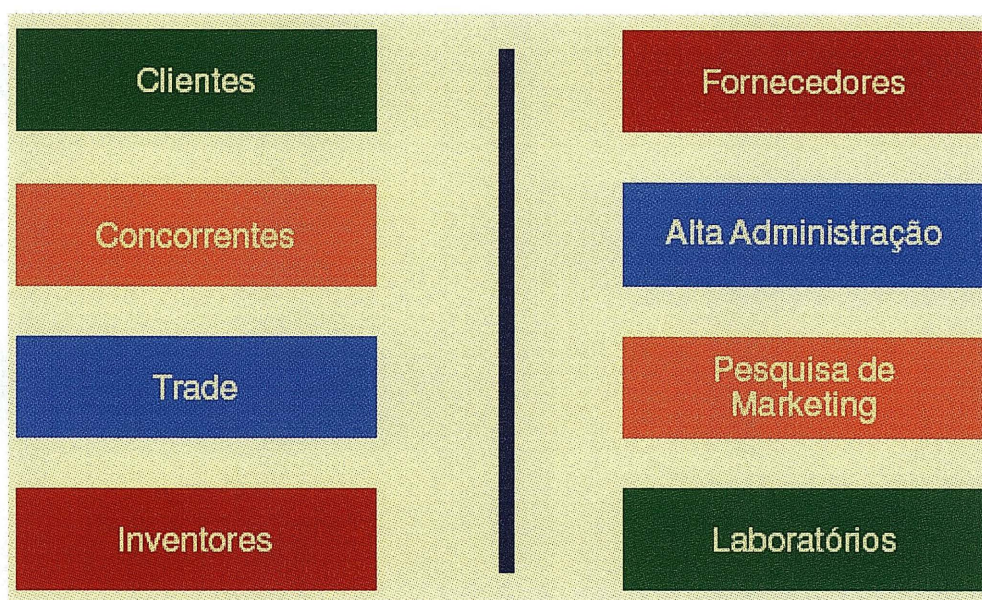


Figura 3 - Geração de novas idéias

Fonte: NASSER, 2009

Após a definição da idéia a ser desenvolvida, é necessário testar o conceito proposto antes de iniciar gastos com desenvolvimento e acionamento de outras áreas da empresa.

Quanto se fala em teste de conceito, falamos do envolvimento direto do cliente (neste caso, grupos selecionados) na avaliação do conceito do novo produto. Quanto mais próximo da realidade, melhor e mais exata será a avaliação do cliente.

Testes de conceito servem principalmente para testar a forma de comunicação que será utilizada, o nível de atendimento da necessidade identificada anteriormente, o valor percebido pelo cliente e a sua intenção de compra. Também é o momento de testar o nome ou as opções de nomes para o produto.

Durante a etapa de conceituação, também são definidas as estratégias de marketing que dizem respeito principalmente aos seguintes itens:

- Qual é o comportamento esperado do mercado-alvo frente ao lançamento do produto;
- Qual será o posicionamento deste produto dentro do mercado-alvo;
- Quais serão as metas de vendas;
- Qual será a margem esperada do produto;
- Qual será a forma de precificação;
- Qual o orçamento a ser gasto com marketing;
- Quais serão os canais de distribuição do produto.

As etapas de idealização e conceito seguem uma sequência de atividades que envolvem desde o direcionamento estratégico, onde são desenvolvidos os objetivos e os princípios norteadores da estratégia da empresa até o ponto onde são criadas as primeiras idéias sobre novos produtos e serviços para a empresa (figura 4).

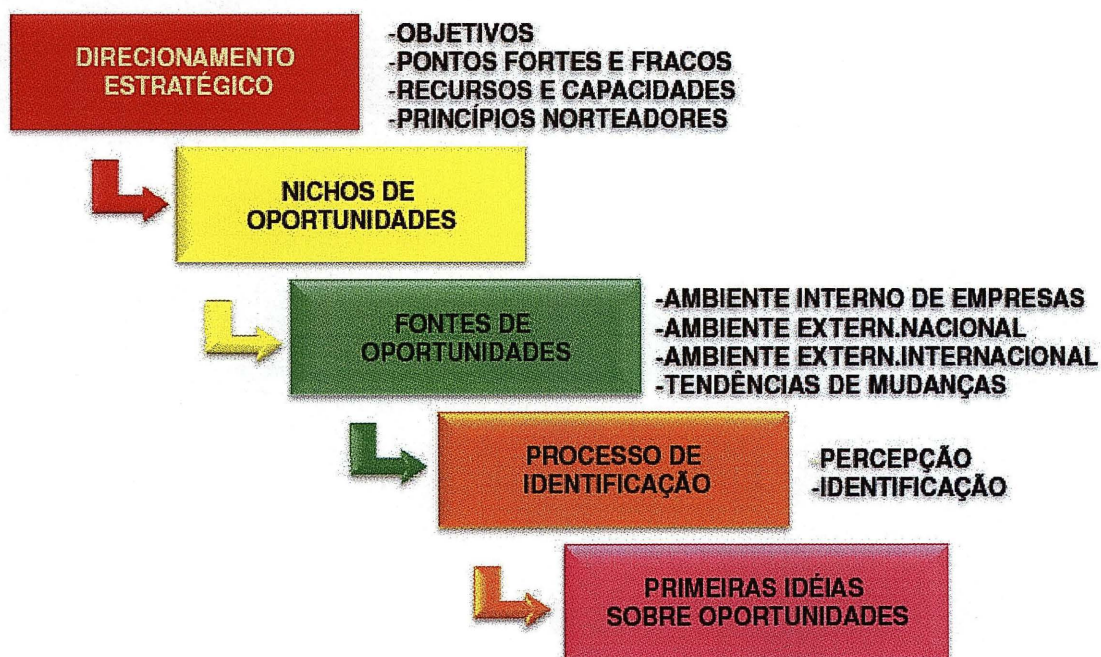


Figura 4 - Etapas para a idealização de um produto

Fonte: NASSER, 2009

É nesta etapa que empresas preocupadas com a rentabilidade e o retorno financeiro dos produtos realizam um Business Case. Este processo passa uma idéia o mais próxima possível da realidade sobre quais serão as

metas de vendas para que se atinja um retorno financeiro condizente com os valores aceitáveis.

São realizados cálculos com estimativas de receita e despesa e chegam-se a resultados como o período de payback, qual será o retorno sobre o investimento, a margem do produto e o orçamento máximo para despesas decorrentes da comercialização do produto.

VIII.2 Desenvolvimento

É justamente na etapa de desenvolvimento que conduzimos o produto do “sonho” até a realidade do lançamento comercial.

A etapa de desenvolvimento é normalmente a que mais tem variações entre os diversos tipos de indústrias assim como depende também do tipo de produto que está sendo desenvolvido.

Se o produto que você está desenvolvendo é o de um novo jato comercial, provavelmente você gastará milhões em testes e simulações, entretanto, se seu produto é apenas uma extensão de um produto já existente no ramo de embalagens, seus gastos serão inferiores e os testes mais baratos.

No setor de telecomunicações, temos produtos que envolvem basicamente o desenvolvimento de softwares, onde após passada a etapa de conceito, teremos o desenvolvimento de um projeto com especificação dos requisitos, desenvolvimento, testes e lançamento e temos também casos onde é necessária a compra de equipamentos de engenharia, neste momento temos uma extensão da etapa de testes com o envolvimento de fornecedores externos e também do setor de compras.

Definindo o produto

Toda fase de desenvolvimento se inicia com uma definição clara do produto a ser desenvolvido. Esta definição é bem mais específica do que a descrita na etapa de conceito e deve representar um claro entendimento das necessidades do cliente.

Além das necessidades do cliente, alguns itens também deverão ser levados em consideração durante a etapa de desenvolvimento:

- Qual será o preço do produto ? Este preço deverá ser inserido dentro de um conjunto de preços já atendido por uma linha de produtos existentes?
- O lançamento do produto está associado ao atendimento de uma data específica? Ou seja, temos uma restrição de data para o lançamento comercial? (item muito comum para produtos sazonais ou até mesmo se a intenção da empresa é realizar o lançamento dentro de uma feira de eventos).
- A tecnologia envolvida para o desenvolvimento do produto requer alguma compra ou desenvolvimento específico?
- Existe alguma necessidade legal ou de ambiente regulatório que as características do produto devem atender?
- Existe alguma necessidade de maior ambiente que deve ser atendida pelo produto que, caso não atendida, possa gerar problemas legais para a empresa?

Os itens acima devem ser cuidadosamente analisados para que a descrição do produto possa atendê-los de forma integral (figura 5).

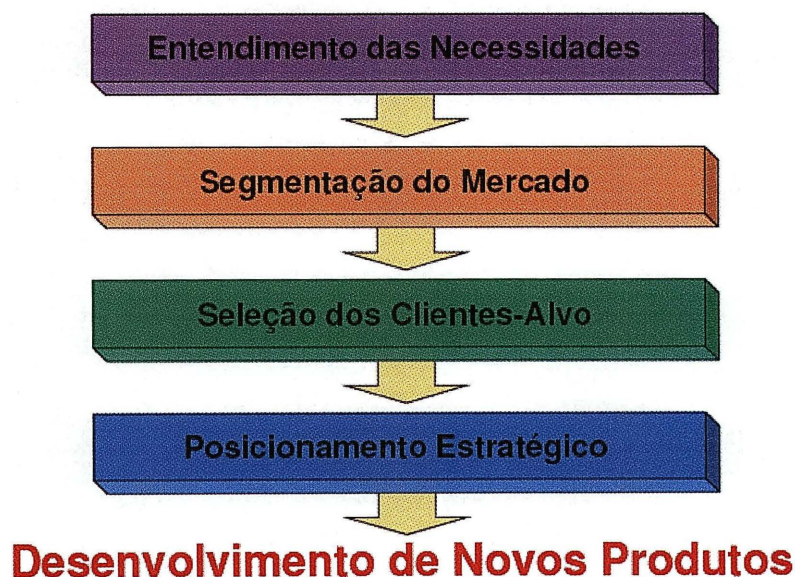


Figura 5 - Pré-requisitos para o desenvolvimento de produtos

Fonte: NASSER, 2009

Existem, entretanto uma série de razões para que ocorram falhas no processo de desenvolvimento de produtos, entre elas, podemos citar:

- Mudanças no design do produto originárias pela área de Marketing de Produtos.

Normalmente este tipo de mudança é realizada buscando atender aos interesses da organização e adaptar o produto às alterações do mercado concorrencial. Entretanto, pela experiência nas solicitações de alterações feitas em projetos de grande porte do segmento de telecomunicações, vemos que muitas vezes elas refletem uma falta de planejamento inicial e de um cuidado maior no planejamento da etapa de idealização do produto.

O que costuma ocorrer é que, na pressa por surpreender o mercado, ou até por responder rapidamente a uma ação de um concorrente direto, o idealizador do produto não leva em consideração todos os itens necessários e o produto entra em desenvolvimento com itens frágeis sob o ponto de vista de especificação.

- Ocorre uma falha no lançamento no mercado devido ao produto não atender claramente a uma necessidade do cliente.

Este é outro item comum no desenvolvimento de novos produtos e costuma ocorrer devido ao idealizados não “olhar” para o mercado durante a idealização do produto.

A etapa de desenvolvimento costuma desenvolver o que é solicitado durante o conceito, entretanto, se temos um produto pensado para atender a uma tecnologia disponível ou até mesmo a um desejo da alta direção, sem atrelar esse conceito a um desejo do cliente, a probabilidade de termos um lançamento fracassado em termos de vendas é muito alta.

- O produto não está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

Embora boas idéias de produtos surjam a todo momento, é preciso pensar se determinado produto que foi idealizado atende aos objetivos estratégicos da empresa.

Cabe aos responsáveis pela idealização do produto, analisar todo o cenário macro-econômico e de concorrentes.

Rastrear as oportunidades e riscos dentro deste mercado é fundamental para que o lançamento do produto seja bem sucedido (figura abaixo).



Figura 6 - Oportunidades e riscos no lançamento de produtos em telecom

Fonte: Guerreiro Consult, 2009

Lançamentos equivocados podem trazer mais confusão do que lucros para a empresa.

A empresa tem uma “cara” para o mercado e conseqüentemente, seus produtos devem refletir o que o mercado espera desta empresa.

Desenhando o produto

O maior desafio dos responsáveis pelo desenho do produto é cobrir o gap entre o conceito e o desejo do mercado consumidor.

Dentro da etapa de design, podem ser feitos protótipos e testes de conceito para verificar a aderência do desenho com o conceito criado na etapa anterior.

Um exemplo de idealização e desenho voltado ao mercado consumidor, segundo Karol (2007) é na concepção de uma escova de dentes para crianças. Neste caso, normalmente se pensaria em desenvolver uma escova de dentes no mesmo formato da de um adulto, porém menor, entretanto, analisando o comportamento das crianças e sua dificuldade com objetos menores, costuma-se idealizar uma escova de dentes ainda maior para este público específico.

O desenvolvimento em si do produto é o “coração” do processo de desenvolvimento de produtos. Se o responsável por este processo fez seu trabalho corretamente envolvendo todas as áreas necessárias, entendendo as necessidades do cliente e solucionando os entraves tecnológicos, todo o processo tende a correr sem maiores contratempos. Porém, se os itens acima não foram seguidos, teremos bastante retrabalho a fazer.

A medida que o processo de desenvolvimento de produtos se torna maduro dentro de uma empresa, é fundamental que se desenvolvam check lists para que nada “fique para trás” e para que o processo possa ser reproduzido e melhorado a medida que transcorrem os lançamentos.

Uma boa forma de verificar como anda o processo de desenvolvimento de um produto é programar revisões periódicas dos itens do check list para identificar “gaps” do processo como um todo.

VIII.3 Lançamento

O lançamento e a comercialização de um produto é a última etapa do processo de desenvolvimento de novos produtos.

O sucesso de um produto depende de uma série de fatores, sendo que um lançamento comercial bem planejado é certamente um destes fatores.

Um dos grandes problemas de falhas no lançamento de novos produtos é deixar o planejamento para a última hora. O planejamento do lançamento deve iniciar durante as etapas iniciais do desenvolvimento de novos produtos, a equipe de vendas deve ser designada para trabalhar em conjunto com o gerente do produto para visualizar qual a melhor forma de vender o produto. O discurso de venda deve estar bem alinhado.

Segundo Karol (2007), a equipe de marketing tem uma série de responsabilidades para garantir que o lançamento de um novo produto seja um sucesso. Dentre elas, podemos destacar:

- Estabelece as metas de lançamento;
- Cria o plano de lançamento
 - Estratégia de canal;
 - Treinamento da força de vendas;

- Estratégia de preços;
 - Teste com consumidores;
 - Gerenciamento da cadeia logística do lançamento.
- Participação na visita a clientes;
- Condução das pesquisas de marketing durante o processo de desenvolvimento de produtos;
- Previsão de vendas;
- Planejamento do ciclo de vida do produto.

IX Ciclo de Vida do Produto

Tanto dentro do segmento de telecomunicações quanto em qualquer outro segmento, nos dias de hoje, um produto não é considerado apenas um bem tangível, mas também um serviço.

Com relação a serviços, este é o principal produto dentro do mercado de Telecom. O provimento de serviços de banda larga em velocidades cada vez mais altas, a disponibilização de acesso telefônico tradicional ou via internet e os chamados serviços “adicionais” como conferência ou secretária eletrônica são todos considerados serviços que tem seu ciclo de vida.

Segundo Irigaray (2006), um produto resistirá no mercado enquanto estiver atendendo às necessidades dos consumidores (sendo estas necessidades reais ou apenas percebidas após estímulo por ferramentas de comunicação em massa).

Se um produto se desatualizar ou um concorrente lançar uma alternativa mais atrativa para o consumidor, é o fim do ciclo de vida deste produto.

Segundo Kotler (Irigaray, 2006), para dizer que um produto tem um ciclo de vida, devemos considerar como verdadeiros quatro pontos:

1. Os produtos têm uma vida ilimitada;
2. Existem diferentes estágios quando se fala em vendas de produtos;
3. Em cada estágio do ciclo de vida do produto, temos um comportamento diferente nos lucros deste produto;
4. Para cada ciclo de vida, teremos um comportamento diferente para as áreas de Marketing, Finanças, Compras, etc.

Ainda segundo Kotler (Irigaray, 2006), a cada 58 idéias que surgem nas empresas, apenas 12 transformam-se efetivamente em projetos, 3 chegam ao mercado e um único produto obtêm sucesso neste mesmo mercado, ou seja, a cada dia se torna mais vital para uma empresa bem sucedida, ter um processo claro, testado e de fácil reprodução para o desenvolvimento de produtos.

Conforme já mencionado neste trabalho, o lançamento de novos produtos tem sido uma constante neste mercado, hoje em dia, o ciclo de vida

de automóveis por exemplo tem se reduzido significativamente com o passar dos anos e na indústria de telecomunicações, produtos de acesso à internet precisam de novos lançamentos anuais para responder ao mercado.

Durante o ciclo de vida de um produto, podemos dizer que temos várias fases de comportamento distinto (figura 7).

- Introdução;
- Crescimento;
- Maturidade;
- Declínio.

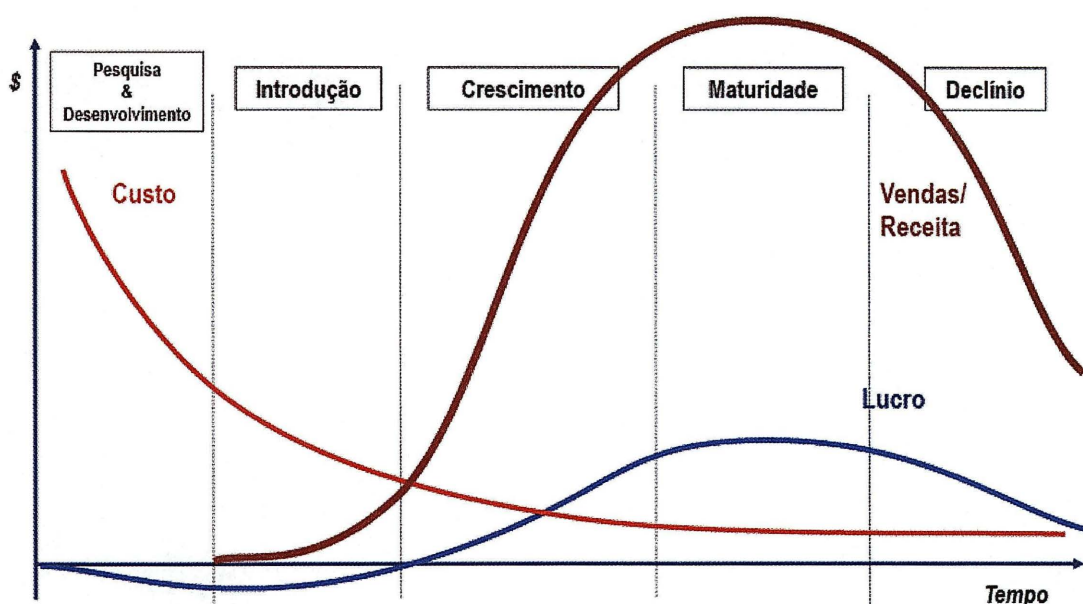


Figura 7 - Ciclo de vida do produto

Fonte: NASSER, 2009

Abaixo trataremos brevemente de cada uma destas etapas:

IX.1 Introdução

Representa o momento logo após o lançamento do produto. As vendas começam lentamente, o mercado ainda não conhece o produto e os custos ainda são altos.

IX.2 Crescimento

Existe uma expansão significativa das vendas como resultado dos consumidores já começarem a conhecer o produto, começam também a aparecer os primeiros concorrentes como resposta ao lançamento bem sucedido do produto.

IX.3 Maturidade

Continuamos a ter um crescimento nas vendas neste estágio, entretanto este crescimento é bem mais lento com tendência à estabilização.

Os concorrentes já estão consolidados e o produto não é mais uma novidade.

Os lucros tendem a uma estabilidade e começam a declinar no final da fase de maturidade.

IX.4 Declínio

Está é a última fase do ciclo de vida. Neste caso o produto já está desatualizado e foi ultrapassado tecnologicamente ou mercadologicamente por seus produtos concorrentes.

As vendas caem juntamente com os lucros e a empresa reduz ou elimina os investimentos em desenvolvimentos deste produto.

Neste momento a organização deve tomar uma decisão: descontinua o produto ou reposiciona a marca.

X Estratégias para o Ciclo de Vida do Produto

Conforme transcorre o ciclo de vida do produto, diferentes públicos com padrões de comportamento também distintos buscam adquirir este produto ou serviço.

Temos 5 tipos distintos de público conforme enumerado logo abaixo:

1. Inovadores;
2. Adotantes imediatos;
3. Maioria imediata;
4. Maioria tardia;
5. Retardatários.

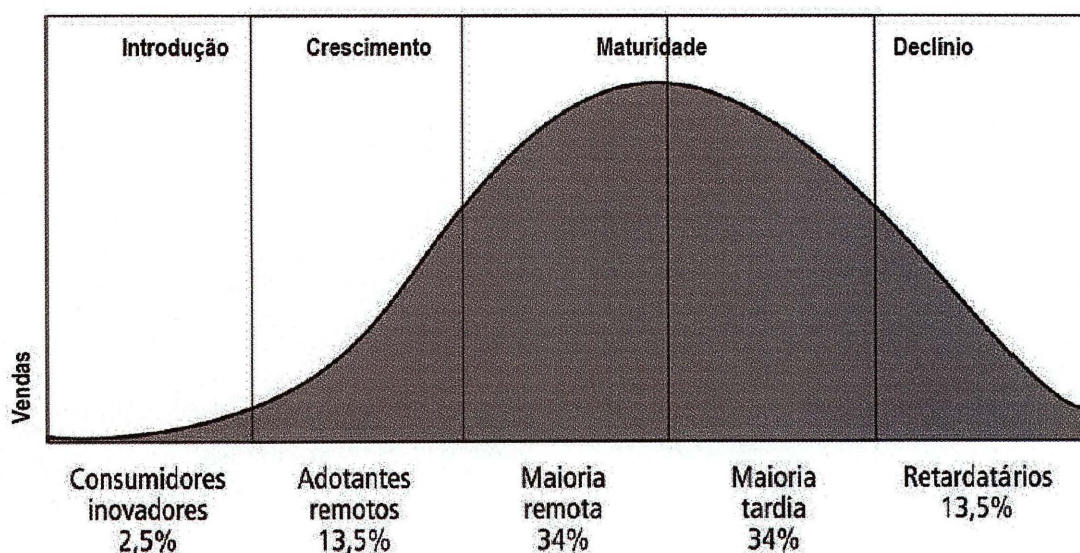


Figura 8 - Tempo de adoção de um novo produto

Fonte: NASSER, 2009

XI Razões de insucesso de novos produtos

Segundo Mattar (1998) existem uma série de razões pelas quais um produto pode vir a ser um fracasso, dentre elas podemos citar:

- ❖ Informações de mercado insuficientes;
- ❖ Orçamento insuficiente para que o processo seja realizado de forma adequada;
- ❖ Falta de comprometimento da cúpula da empresa com o processo de desenvolvimento de novos produtos;
- ❖ Custos elevados de desenvolvimento;
- ❖ Preço elevado em relação ao valor do produto e aos produtos concorrentes;
- ❖ Falta de diferenciação do produto em relação aos produtos diretamente concorrentes;
- ❖ Posicionamento inadequado do produto no mercado;
- ❖ Comunicação de marketing inadequada para o mercado;
- ❖ Distribuição ineficiente do produto no mercado;
- ❖ Lançamento feito no momento inadequado;
- ❖ Qualidade inadequada do produto aos olhos do consumidor;
- ❖ Falta de competência da empresa na condução do processo de desenvolvimento de novos produtos.

XII Gestão de Projetos para Desenvolvimento de Novos Produtos

XII.1 Abordagem Recomendada

Durante o processo de desenvolvimento de produtos, a medida que grandes empresas começaram a evoluir e obter sucesso no mercado, verificou-se um grande esforço na busca por uma metodologia de gestão para reproduzir todo o processo e, mesmo para produtos diferentes, realizar lançamentos bem-sucedidos.

Com base neste objetivo, chegou-se à conclusão que o lançamento de um novo produto deveria ser considerado como o lançamento de um novo projeto e dessa forma, o que se fazia era o gerenciamento de um projeto de desenvolvimento de um novo produto.

O papel de gerenciamento do projeto é realizado pelo gerente de projetos que dentro do marketing, é papel de um analista ou especialista da área de desenvolvimento de produtos.

XII.2 O que é um projeto?

Segundo o PMI (2004), o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O fato de um projeto de um produto possuir um início (conceito) e um fim (lançamento) pré-definidos diz que ele é temporário. O final normalmente é alcançado quando os objetos do projeto são atingidos ou até mesmo quando se verifica que os objetivos deste projeto não poderão mais ser atingidos (ex: uma barreira tecnológica impede que determinado produto seja desenvolvido), neste caso o projeto é encerrado e os prejuízos são assumidos pela empresa que lançou o empreendimento.

A singularidade é uma característica importantíssima de um projeto e mesmo quando temos o desenvolvimento de um produto que é uma extensão

da linha atual de produtos, ainda sim consideramos que temos um novo projeto.

Conforme dito anteriormente, como é papel dentro do Marketing da área de Desenvolvimento de Produtos gerenciar todo o projeto, essa área deve assumir algumas responsabilidades para executar um gerenciamento correto:

- Identificação detalhada das necessidades da área idealizadora do produto. Neste caso, a área de Desenvolvimento de Produtos não responde pela idealização do produto, mas sim por sua correta especificação;
- Estabelecimento de objetivos e metas mensuráveis para medir todo o processo de desenvolvimento de um novo produto;
- Equalização e priorização das demandas conflitantes relacionadas à qualidade esperada para o produto, aos itens de sua especificação, ao cronograma esperado pela equipe do projeto e também pelos executivos da empresa e também ao custo esperado para se gastar durante todo o processo.

Para que o gerenciamento do lançamento de um novo produto seja bem sucedido, o gerente do projeto deve ter uma série de habilidades que, em conjunto com habilidades relacionadas ao planejamento, organização, formação de pessoal, execução e controle, servem para direcionar todas as ações em uma direção bem-sucedida para o lançamento do produto. Dentre estas habilidades podemos citar:

- Contabilidade e gerenciamento financeiro;
- Vendas;
- Contratos;
- Fabricação e distribuição;
- Logística e cadeia de abastecimento;
- Planejamento estratégico;
- Estruturas organizacionais;
- Tecnologia de informação;
- Compras.

Também é necessário, devido ao conceito interdisciplinar do gerenciamento de projetos e também do desenvolvimento de um novo produto, que o responsável por este desenvolvimento tenha uma série de habilidades interpessoais:

- Liderança (mesmo que não exista um grau de subordinação direta entre o responsável pelo desenvolvimento do produto e os demais integrantes da equipe);
- Comunicação (normalmente durante o processo, 90% do trabalho está relacionado à comunicação);
- Motivação (os problemas que ocorrem durante o processo são enormes e sem a motivação necessária as atividades não serão entregues no momento adequado);
- Negociação e gerenciamento de conflitos (em todo o processo onde várias áreas estão envolvidas, a negociação dos prazos e requisitos para a entrega de um novo produto são fundamentais para o sucesso de seu lançamento) – figura 9.

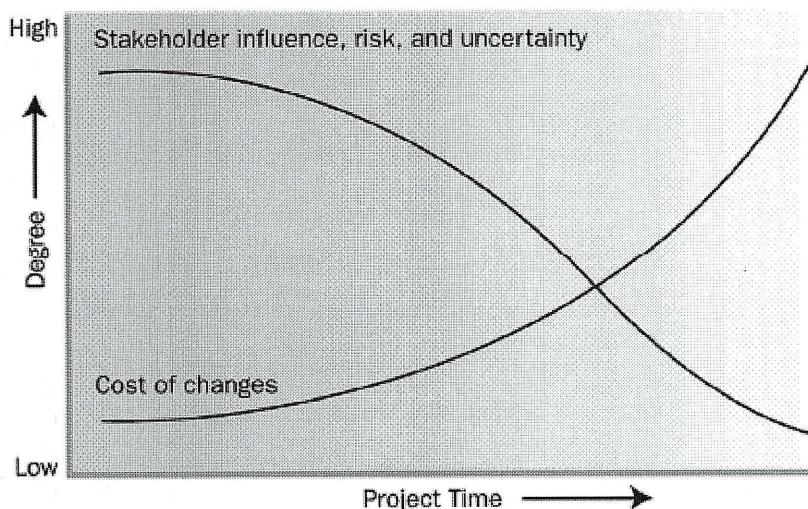


Figura 9 - Impacto das solicitações dos clientes durante o projeto

Fonte: PMI, 2004, p.21

Segundo o PMI, a maior parte das organizações tem culturas de gestão de projetos próprias, e dessa forma, é claro que temos impacto no processo de desenvolvimento de produtos.

Dentre os fatores culturais que podem impactar na forma como o processo de desenvolvimento de produto é conduzido, podemos citar:

- Normas e expectativas dos executivos da organização;
- Políticas e procedimentos da empresa;
- Visão das relações de autoridade;
- Normas éticas da organização.

A estrutura organizacional de uma empresa também tem impacto direto nas relações de poder que o gerente de projetos detêm para o desenvolvimento de um novo produto (figura 10).

Organization Structure Project Characteristics	Functional	Matrix			Projectized
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project Manager's Authority	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Resource Availability	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Who controls the project budget	Functional Manager	Functional Manager	Mixed	Project Manager	Project Manager
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Figura 10 - Influência organizacional na gestão do projeto

Fonte: PMI, 2004, p.28

Dentro de operadoras de telefonia, podemos perceber uma estrutura onde a área de Marketing, que detém a responsabilidade pela condução de todo o processo de desenvolvimento de produto, não possui forte relação de poder com as demais áreas da empresa. Dessa forma, o trabalho do gerente de projetos deve ser focado em sua capacidade de influenciar as áreas e indivíduos para que ocorram ações em benefício do projeto.

Podemos dizer que a organização matricial balanceada (ilustrada na figura 11) onde o gerente de projeto é o responsável pelo projeto mas não

pelas pessoas é a mais utilizada em operadoras de telecomunicações para o desenvolvimento de produtos.

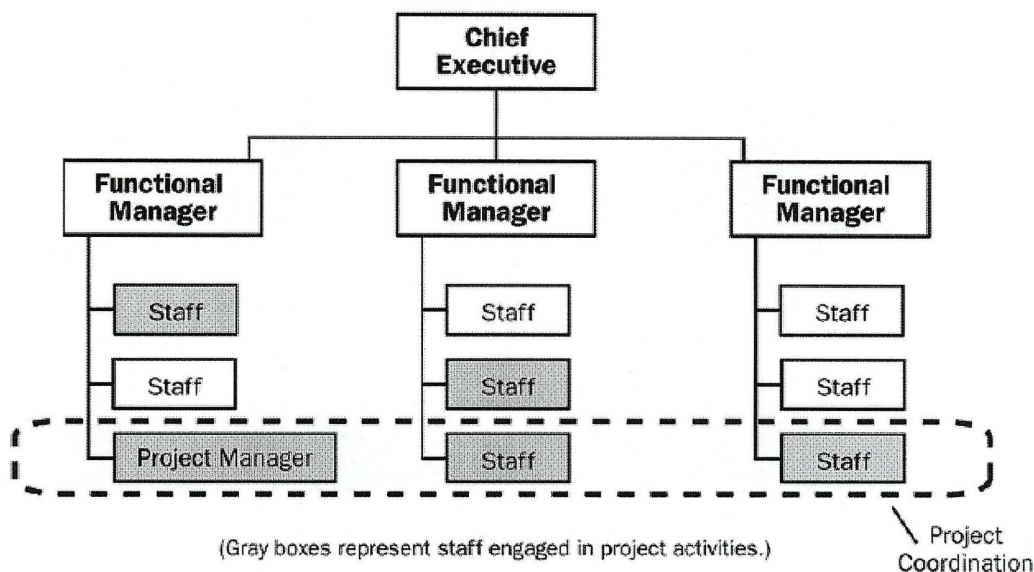


Figura 11 - Organização matricial balanceada

Fonte: PMI, 2004, p.30

Podemos dizer que o gerenciamento de projetos aplicado ao desenvolvimento de produtos é um conjunto de técnicas, ferramentas e metodologia utilizados para gerenciar um projeto. Este conjunto pode ser formal ou informal e quanto mais sucesso em reproduzir este sistema para um lançamento de produto, mais formal este sistema tende a ser.

Dentro da metodologia de gerenciamento de projetos, neste trabalho assumida como metodologia padrão para desenvolvimento de novos produtos dentro da área de Marketing, o PMI (Project Management Institute) é a instituição mais reconhecida em termos de normatizar a gestão de projetos.

Este instituto subdividiu esta metodologia em 9 subáreas de conhecimento buscando uma melhor compreensão de todo o processo.

São elas:

1. Integração
2. Escopo
3. Tempo
4. Custos

5. Qualidade
6. Recursos Humanos
7. Comunicações
8. Riscos
9. Aquisições

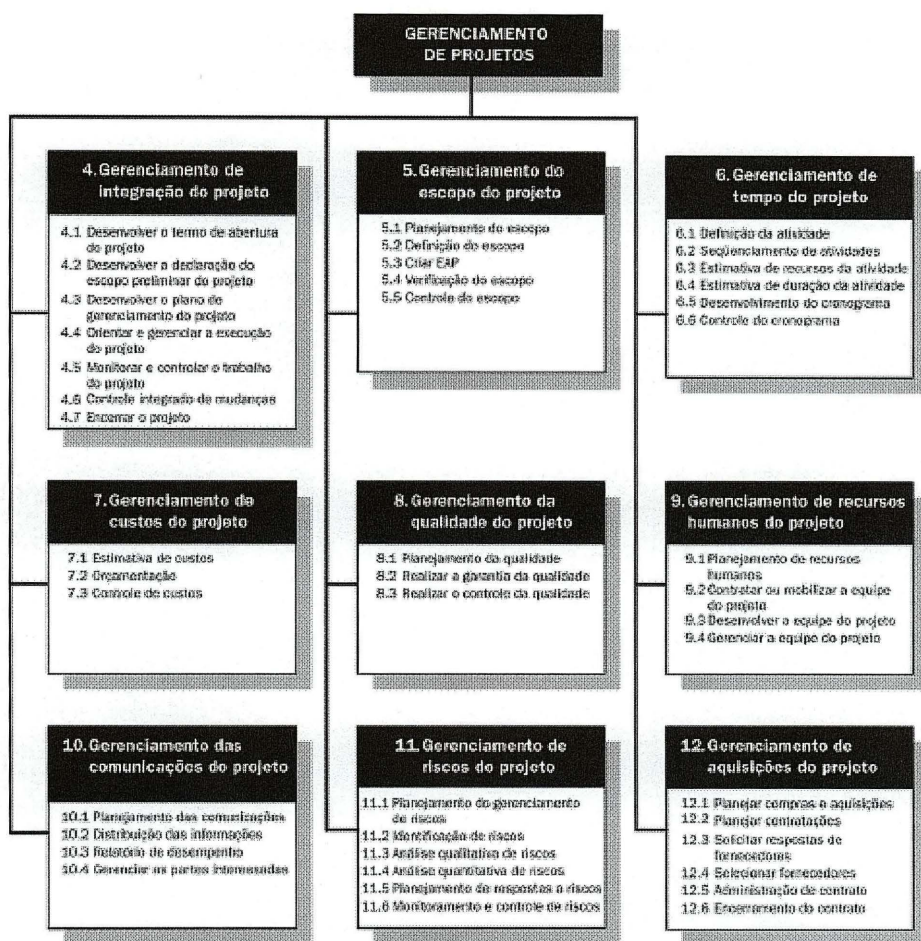


Figura 12 - Áreas de conhecimento em gestão de projetos

Fonte: PMBOK, 2004, p.11

Um item a ser lavado em consideração durante todo o processo de desenvolvimento de um novo produto é que tanto o grau de envolvimento das pessoas quanto o grau de dispêndio de recursos sofre uma variação durante as etapas do projeto.

Os níveis de gasto no projeto são baixos no início das atividades, atingem seu valor máximo nas fases intermediárias do projeto e caem nas

etapas finais do projeto. Chamamos este comportamento de ciclo de vida do projeto (figura 13).

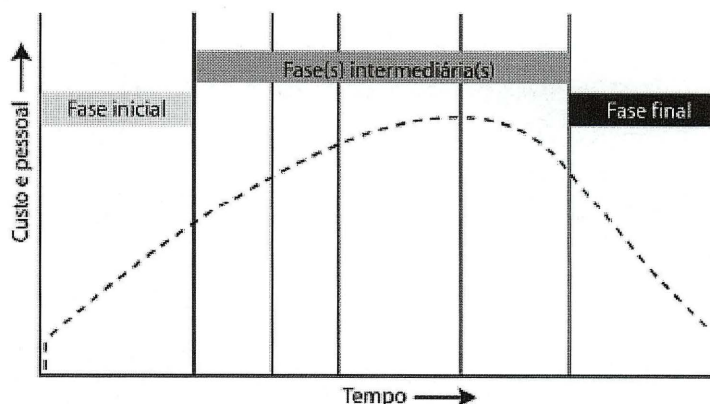


Figura 13 - Nível típico de custos do projeto ao longo de seu ciclo de vida

Fonte: PMBOK, 2004, p.21

O ciclo de vida do projeto define as fases integrantes de um projeto. Normalmente é responsabilidade do responsável pelo projeto de desenvolvimento de um produto, dividi-lo em fases visando obter um melhor controle gerencial entre as etapas. Não é raro em organizações com uma trajetória de sucesso no desenvolvimento de produtos que as fases de um projeto sejam padronizadas e reproduzidas em todos os projetos.

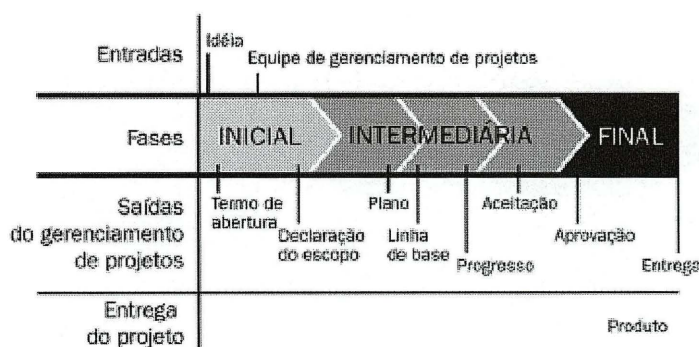


Figura 14 - Seqüência típica de fases do ciclo de vida de um projeto

Fonte: PMBOK, 2004, p.23

A troca de fases dentro do ciclo de vida de um projeto normalmente é precedida por uma entrega que pode ser desde algo tangível (um produto ou

subproduto) até um documento ou uma autorização executiva para dar continuidade ao projeto após um estudo de viabilidade.

Pode inclusive ocorrer o encerramento de uma fase sem a decisão de continuar o desenvolvimento (o projeto, portanto é encerrado).

Caso a complexidade do produto seja alta, podemos ter subfases com entregas menores e um conjunto de entregas significar o fim de uma fase do projeto.

As fases do ciclo de vida de um projeto também tem a responsabilidade de conectá-lo às operações normais da empresa. Um exemplo é que quando uma nova embalagem de leite longa vida é desenvolvida, o final da fase de encerramento do projeto deve coincidir com o início da liberação para vendas desta embalagem.

Neste caso, é importante distinguir a diferença entre o ciclo de vida de um projeto e o ciclo de vida do produto. O projeto do desenvolvimento da embalagem, é apenas uma etapa dentro do ciclo de vida do produto em si (figura 15).

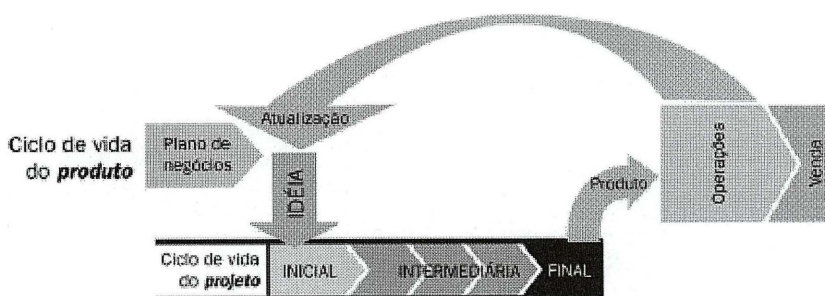


Figura 15 - Relação entre os ciclos de vida do produto e do projeto

Fonte: PMBOK, 2004, p.24

Dentro da gestão do desenvolvimento do produto, podemos dividir as atividades do ciclo de vida do projeto em 5 grupos de atividades que interagem entre si.

Podemos citar:

1. Iniciação
2. Planejamento
3. Execução
4. Monitoramento e controle

5. Encerramento

É comum durante o projeto estarmos concluindo as atividades de iniciação e ao mesmo tempo estarmos dando andamento às atividades de planejamento do projeto.

As atividades de monitoramento e controle costumam acompanhar todo o projeto de desenvolvimento de um novo produto (ver figura abaixo).

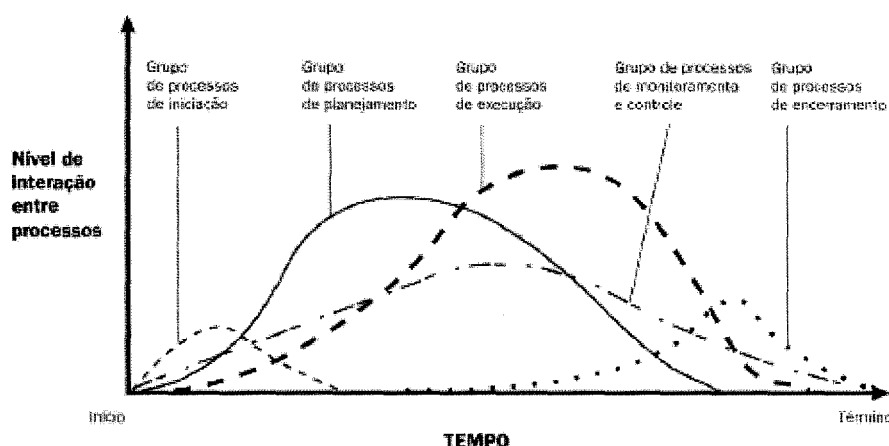


Figura 16 - Interação de grupos de processos em um projeto

Fonte: PMBOK, 2004, p.68

Abaixo iremos tratar mais em detalhes sobre as 9 subáreas do gerenciamento de projeto para o desenvolvimento de um novo produto.

XII.3 Gestão do Escopo

A gestão do escopo do projeto de desenvolvimento de um produto busca garantir que o desenvolvimento inclua todo o trabalho necessário, porém somente o necessário, para entregar o produto com sucesso.

Dentro do projeto, podemos nos referir a “escopo” como sendo:

- Escopo do produto – características e funções que descrevem o produto;
- Escopo do projeto – o trabalho que precisa ser realizado para entregar o produto.

O resultado do projeto costuma ser um único produto que pode ter componentes auxiliares como, por exemplo, em um projeto de desenvolvimento de uma TV de Plasma, um componente auxiliar possa ser o treinamento de toda a equipe de vendas e assistência técnica sobre as características da TV.

O gerenciamento correto do escopo tem influência direta no sucesso do projeto. Um escopo claro e alinhado com a área solicitante logo no início desta fase pode evitar uma grande quantidade de mudanças durante as etapas posteriores afetando inclusive a moral da equipe.

Para termos uma idéia clara de tudo o que precisa ser desenvolvido no projeto para a entrega do produto, é necessária a criação de uma WBS (Work Breakdown Structure) ou EAP (Estrutura analítica do projeto).

A EAP representa todo o trabalho que deve ser desenvolvido. A visualização da EAP auxilia bastante a área solicitante à verificar o que exatamente será entregue com o projeto.

Abaixo seguem dois exemplos de EAP para o desenvolvimento de novos produtos (figura 17 e 18).

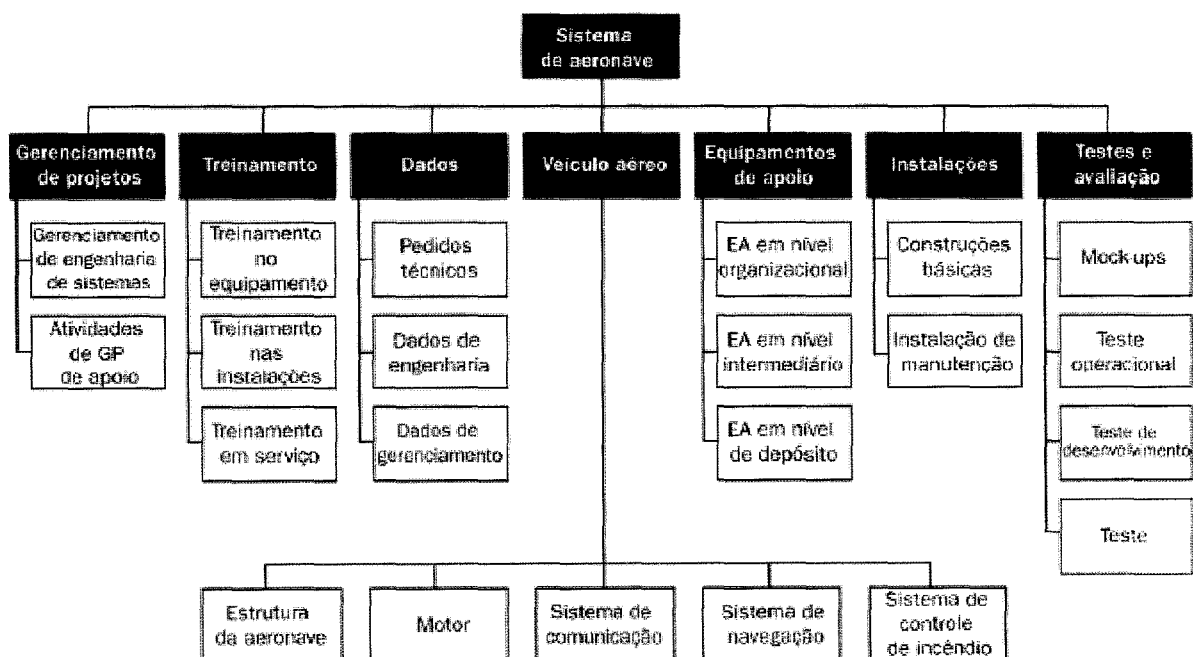


Figura 17 - EAP para o desenvolvimento de um sistema para uma aeronave

Fonte: PMBOK, 2004, p.116

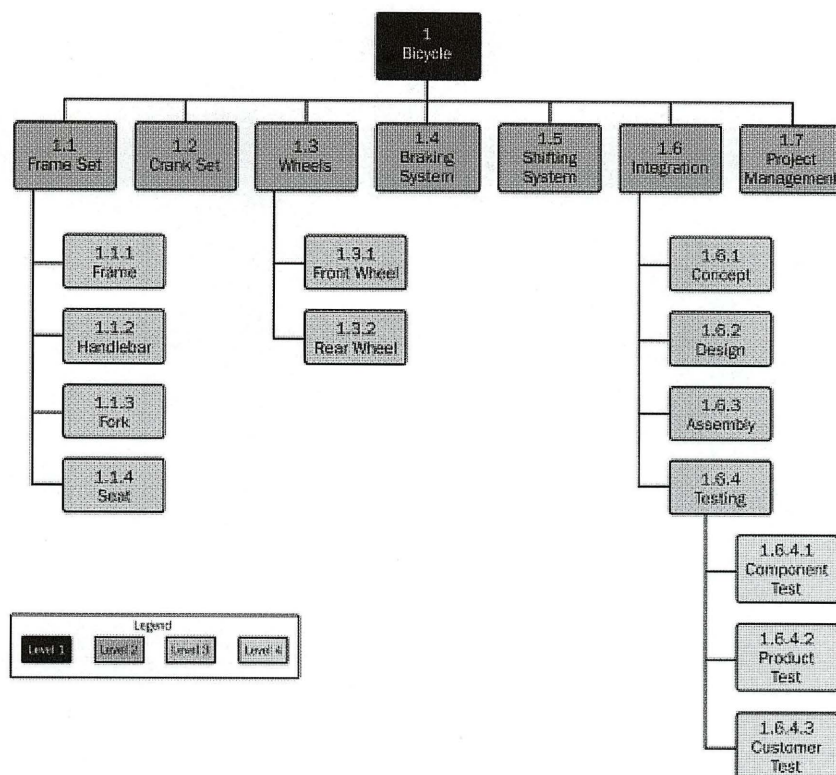


Figura 18 - EAP para o desenvolvimento de uma bicicleta

Fonte: Practice Stand. for WBS, 2006

XII.4 Gestão do Tempo

O item relacionado à gestão de tempo do projeto (também conhecido como gestão do cronograma), está relacionado à todas as atividades relacionadas a terminar o projeto dentro do prazo combinado com o cliente e com as demais partes interessadas na entrega do produto.

Para que a entrega ocorra dentro do prazo estipulado, uma série de acontecimentos relacionados ao planejamento devem ser executados, entre eles podemos citar:

- Definição das atividades – item relacionado à definição clara e concisa do que se espera tanto do produto quanto do projeto em desenvolvimento;
- Seqüenciamento correto das atividades – com as atividades listadas, devemos identificar e documentar todas as

dependências existentes entre elas. Exemplo: não podemos testar um novo software antes que ele tenha sido desenvolvido;

- Definir quais recursos (humanos ou tecnológicos) são necessários para desenvolver o produto e executar o projeto;
- Estimar a duração das atividades listadas – lembrando que uma estimativa realista deve ser feita para evitar que o idealizador do produto tenha expectativas otimistas demais a respeito da data de lançamento;
- Desenvolvimento de um cronograma – neste momento todas as estimativas de duração das atividades são levadas em conta e também suas dependências para que um cronograma do projeto seja desenvolvido e uma estimativa realista de data de conclusão possa ser divulgada;
- Além de todas as atividades relacionadas acima, deve ser implementado um processo de controle do cronograma durante o andamento do projeto para que tenhamos um claro entendimento se o projeto está ou não dentro do prazo.

Em projetos de menor porte, todas as atividades acima costumam ser feitas pela mesma pessoa (que costuma ser o responsável pelo desenvolvimento do produto dentro da área de marketing).

Um item importante na gestão de tempo a ser levado em conta são as técnicas de seqüenciamento de atividades que precedem à montagem do cronograma do projeto.

Dentre estas técnicas, a mais utilizada é o método de diagrama de precedência (MDP). Este é um método de construção de um diagrama de rede onde as atividades são representadas por caixas e as setas representam uma dependência existente entre estas atividades. A maioria dos pacotes de software para montagem de cronogramas utilizam este método.

Abaixo segue um exemplo feito manualmente onde vemos o seqüenciamento de atividades e uma certa dependência entre elas.

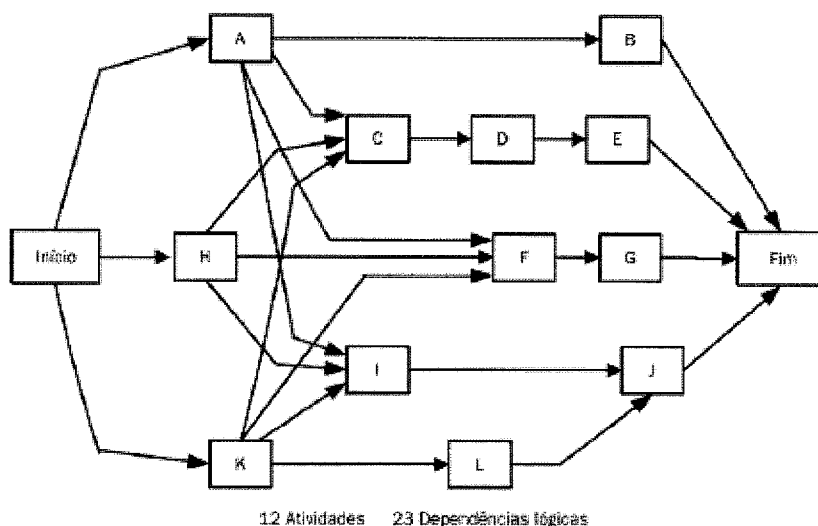


Figura 19 - Método do diagrama de precedência

Fonte: PMBOK, 2004, p.131

Após o desenvolvimento do método de seqüenciamento das atividades e de termos uma idéia da disponibilidade de recursos em conjunto com o tempo de duração das atividades, temos total condição de montar um cronograma completo para o projeto, sendo que conseqüentemente teremos uma visão clara da data estimada para entrega do projeto.

Em muitos casos, dependendo da natureza do projeto, após o seqüenciamento das atividades, é inserido um tempo extra prevendo o atraso de determinadas atividades, sendo que como prováveis atrasos já são considerados no cronograma, caso eles ocorram, não teremos prejuízo na data final de entrega do projeto.

Cronogramas de projeto de desenvolvimento costumam ser desenvolvidos em ferramentas específicas, sendo que a mais comum delas é o Microsoft Project. Também é comum a entrega do cronograma em Excel.

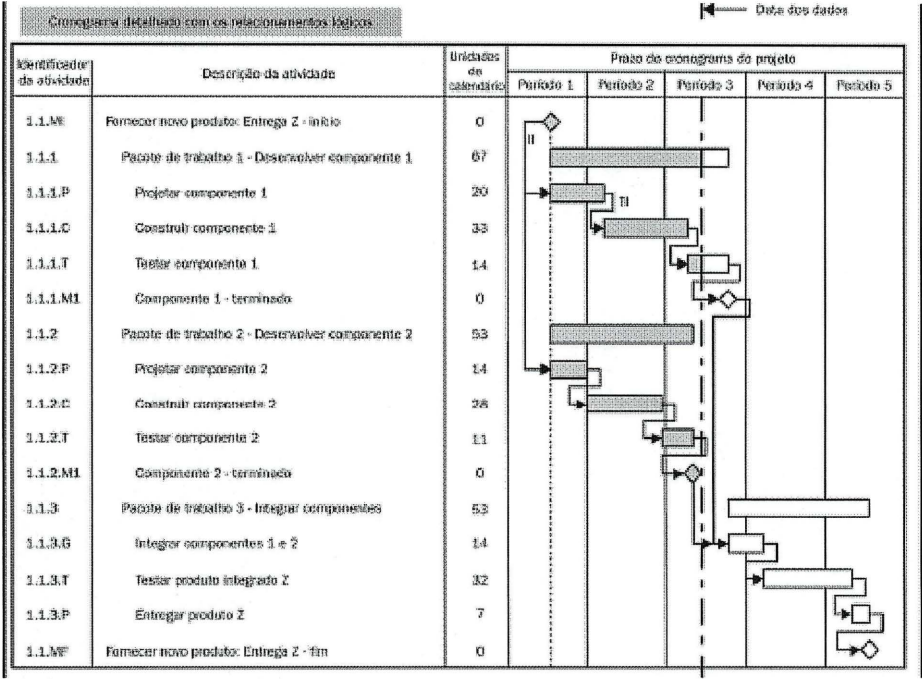


Figura 20 - Cronograma de um projeto de desenvolvimento de produto

Fonte: PMBOK, 2004, p.150

Conforme mencionado acima, uma atividade de responsabilidade do Marketing é o controle do cronograma do projeto de desenvolvimento de produto (a pessoa que responde por este controle costuma ser o gerente do projeto).

Segundo o PMI, o controle do cronograma está relacionado à:

- Determinação do andamento atual do cronograma do projeto;
- Controle dos fatores que criam as mudanças no cronograma;
- Determinação de que o cronograma do projeto mudou;
- Gerenciamento das mudanças conforme efetivamente elas ocorrem.

XII.5 Gestão dos Custos

As atividades relacionadas ao custo do projeto de desenvolvimento de um novo produto são extremamente importantes tanto para o gerente do projeto quanto para os demais executivos da empresa.

A gestão de custos do projeto está relacionada às atividades de planejamento, estimativa, orçamentação e controle dos custos, com o objetivo de concluir o projeto dentro do orçamento aprovado.

Esta etapa do projeto também tem impacto direto na precificação do produto no mercado consumidor.

A principal responsabilidade da gestão de custos do projeto está relacionada às atividades de gestão dos custos dos recursos gastos nas atividades previstas para serem executadas dentro do cronograma do projeto, porém é de responsabilidade do gerente do projeto considerar o efeito de todas as suas decisões no custo de manutenção e suporte do produto.

Um exemplo que podemos citar é o desenvolvimento de um novo produto de acesso à internet via uma conexão banda larga.

Vamos supor que para este caso o gerente do projeto, visando reduzir os custos do projeto e antecipar a entrega do produto, optou por realizar uma quantidade de testes do sistema responsável pelo serviço a um patamar aquém do exigido pelas normas internacionais de desenvolvimento.

Após esta atitude, o gerente do projeto atingiu seus objetivos relacionados ao custo e cronograma do projeto, entretanto, após o lançamento do produto, verificou-se que a plataforma para provimento do serviço adquirida pela empresa não era capaz de prover o serviço dentro de um nível aceitável de qualidade para o cliente, gerando centenas de reclamações e prejudicando a imagem da empresa.

A pergunta que fica é: A decisão de economia de custos com o corte de testes tomada pelo gerente de projetos naquele momento foi adequada?

É claro que não!

Outro ponto a ser levado em consideração durante a gestão de custos, é a forma como devem ser executadas as estimativas.

Temos 3 tipos principais de estimativas que são consideradas durante o processo de desenvolvimento de um novo produto. São elas:

- Estimativa análoga – esta estimativa utiliza o custo de projetos de produtos semelhantes executados anteriormente pela empresa. Esta estimativa é frequentemente utilizada para estimar custos quando existe uma quantidade limitada de informações sobre o custo de cada atividade do projeto. A estimativa análoga

geralmente custa menos do que outras estimativas, entretanto, costuma também ser menos precisa;

- Estimativa “botton up” – envolve a estimativa de custo das atividades individuais do projeto. Após o detalhamento dos custos de todas as atividades do projeto, os custos costumam ser agregados e tem-se o custo total. Este tipo de estimativa tem um grau de confiabilidade bem maior;
- Estimativa paramétrica – esta técnica utiliza uma relação estatística entre os dados. Um exemplo seria a determinação do custo de um novo produto de software tendo como base o custo da “linha de código” para software de telecomunicações e fazendo uma multiplicação simples pela quantidade de linhas estimada para este projeto.

Outro ponto a ser levado em conta durante a gestão de custos está relacionado à necessidade de financiamento da empresa.

O financiamento em geral, ocorre em quantias incrementais. O total de recursos financeiros necessários devem ser incluídos na linha base de custos do projeto (assim como uma reserva de contingência para eventos imprevistos).

A figura abaixo mostra o comportamento do fluxo de caixa esperado versus as necessidades de financiamento da empresa para o desenvolvimento de um novo produto.

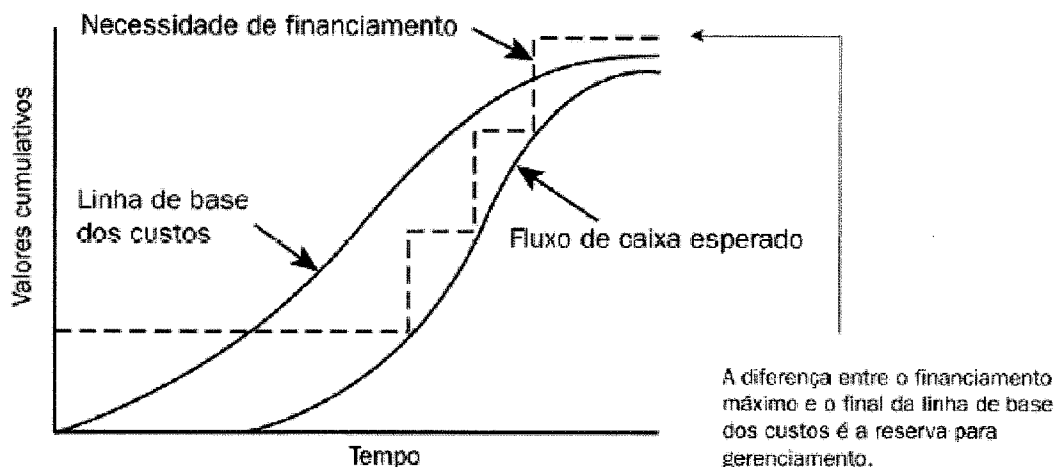


Figura 21 - Fluxo de caixa X necessidades de financiamento

Fonte: PMBOK, 2004, p.170

Dentre as atividades relacionadas ao controle de custos do projeto de desenvolvimento de produtos, podemos citar:

- Controle de fatores de mudança no escopo que podem indicar alteração nos custos;
- Garantir o acordo em relação às alterações solicitadas;
- Monitorar quando uma mudança que afeta o custo do projeto realmente ocorre;
- Monitorar os custos frente aos financiamentos do projeto;
- Registrar todas as alterações que afetam os custos do projeto;
- Informar às partes interessadas no projeto quando ocorre um aumento no custo;
- Agir para manter os custos do projeto dentro de limites aceitáveis.

XII.6 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade de um projeto de desenvolvimento de produto envolve todas as atividades que indicam as responsabilidades e políticas de qualidade de modo que o produto atinja às necessidades que motivaram o seu desenvolvimento.

A gestão da qualidade, segundo a metodologia elaborada pelo Project Management Institute, é subdividida em 3 processos:

- Planejamento da qualidade – identificação dos padrões de qualidade e de como satisfazê-los dentro do desenvolvimento de um novo produto;
- Garantia da qualidade – aplicação de atividades e políticas de forma a atender aos requisitos de qualidade para o projeto e o produto;
- Controle da qualidade – monitora os resultados de medições com o objetivo de determinar se estes resultados estão aderentes aos padrões de qualidade exigidos para o produto.

Segundo normas internacionais estabelecidas no gerenciamento de qualidade, temos alguns pontos que são amplamente reconhecidos como fundamentais para serem seguidos visando o sucesso no desenvolvimento do produto. São eles:

1. Busca pela satisfação do cliente – ou seja, entender as necessidades tanto de quem idealizou o produto quanto do cliente final que utilizará aquilo que está sendo desenvolvido;
2. Prevenção é mais importante que a inspeção – o custo para prevenir que um erro não ocorra normalmente é muito inferior ao custo de inspecionar e corrigir os erros de processo;
3. Responsabilidade da gestão – um produto de boa qualidade depende de todos, entretanto, é responsabilidade da gerência prover as ferramentas para que a boa qualidade seja aplicada;
4. Melhoria contínua – o ciclo PDCA (plan / do / check / act) é a base da melhoria contínua do processo de desenvolvimento de produtos (figuras abaixo).

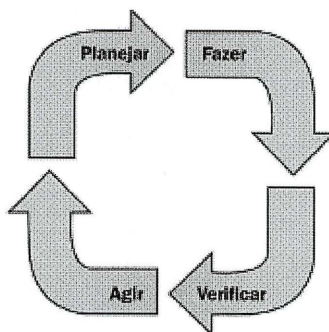


Figura 22 - O ciclo PDCA

Fonte: PMBOK, 2004, p.39

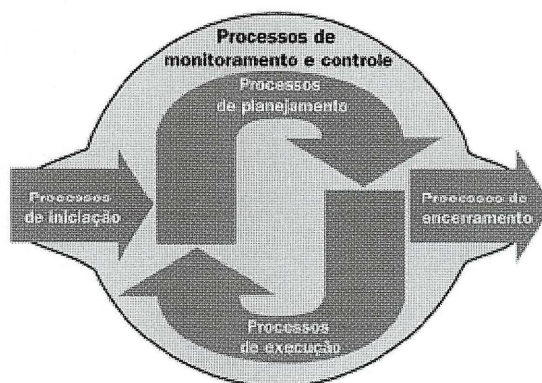


Figura 23 - O ciclo PDCA dentro dos processos de desenvolvimento de um novo produto

Fonte: PMBOK, 2004, p.40

Dentro dos processos de gestão da qualidade, o controle dos processos visando a garantia da qualidade requerida e percebida pelo cliente pode ser feito com a utilização de uma série de ferramentas de análise. Dentre as ferramentas mais utilizadas, podemos citar:

- Diagrama de causa e efeito (ou “espinha de peixe”) – são úteis para determinar a causa e o efeito de um problema e alternativas para a sua solução.

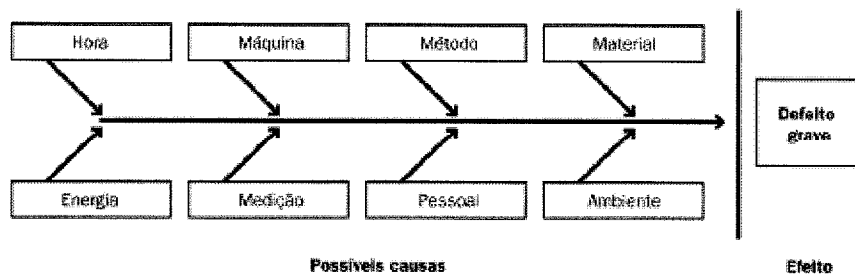


Figura 24 - Diagrama "espinha de peixe"

Fonte: PMBOK, 2004, p.192

- Fluxogramas – ajuda a analisar tanto eventuais problemas que podem ocorrer durante o processo de desenvolvimento de produto quanto necessidades de novos requisitos para que algumas atividades sejam possíveis (como por exemplo o lançamento comercial do produto). Fluxogramas costumam ser desenhados pelos especialistas das áreas participantes no processo com a supervisão do gerente do projeto.

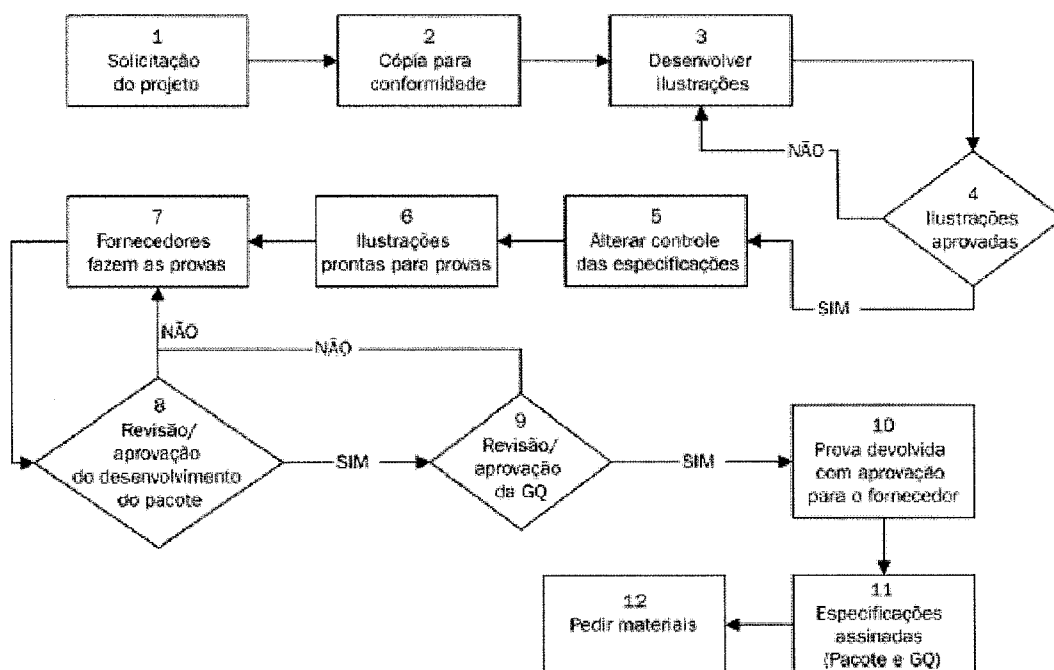


Figura 25 - Exemplo de fluxograma de processo

Fonte: PMBOK, 2004, p.194

- Diagrama de Pareto – segundo Monteiro (2008), a Lei de Pareto afirma que, dentro de uma população que fornece um resultado comum, uma pequena parcela desta população é responsável pela maior parte do resultado. É a famosa lei do 20/80. Ex: 80% dos problemas se devem a 20% das causas ou 80% do volume de vendas está relacionado a 20% dos vendedores. Este diagrama é muito utilizado para corrigir falhas encontradas dentro do processo de desenvolvimento de produtos.

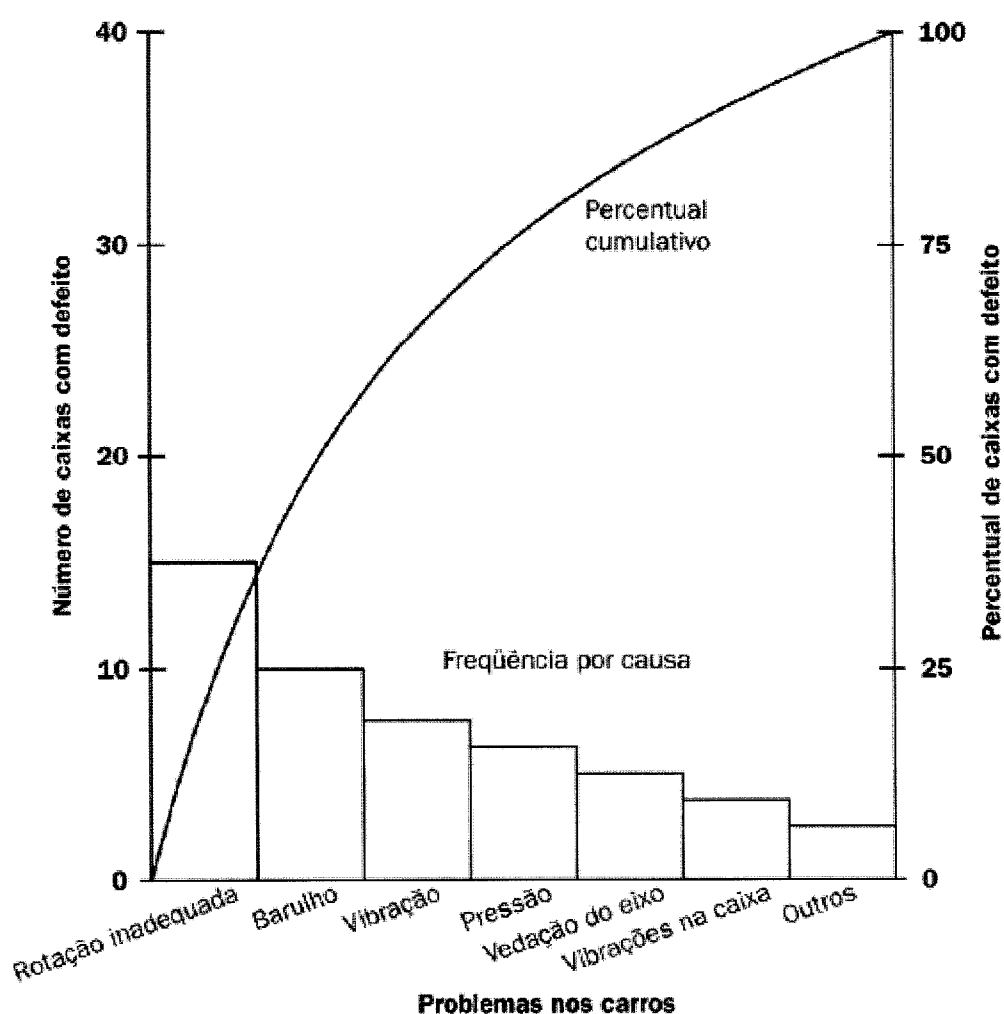


Figura 26 - Diagrama de Pareto

Fonte: PMBOK, 2004, p.195

XII.7 Gestão de Recursos Humanos

Segundo Cavalieri (2004), a gestão de recursos humanos tem como objetivo principal possibilitar a utilização mais efetiva das pessoas envolvidas no projeto.

Um dos itens fundamentais dentro do desenvolvimento de um novo produto é a correta descrição das responsabilidades de cada área e pessoa participante do processo.

Embora seja do gerente do projeto (no caso o representante da área de marketing da empresa) a responsabilidade pelo projeto, após a elaboração da planilha de responsabilidades, cada membro do grupo deve responder também por sua parte dentro do projeto.

Outro ponto importante dentro da gestão de recursos humanos é a forma como os conflitos são gerenciados.

A visão tradicional de conflitos estava relacionada sempre a situações desagradáveis, geralmente ocorridas devido a diferenças de personalidade, entretanto, uma abordagem mais moderna considera que conflitos são inevitáveis e que, dependendo de sua intensidade e da maneira como forem tratados, podem ser benéficos ao ambiente do projeto.

Segundo pesquisa feita por Thamhain e Wilemon (1975), os conflitos ocorrem devido às seguintes fontes potenciais:

1. Prazos;
2. Prioridades do projeto;
3. Recursos humanos;
4. Questões técnicas;
5. Procedimentos administrativos;
6. Choques de personalidade;
7. Custos.

Um dos recursos de RH muito utilizados atualmente é a utilização de equipes virtuais para o desenvolvimento de novos produtos. Estas equipes podem estar tanto em cidades distintas como até em países ou continentes distintos. Neste caso, cabe ao responsável pelo projeto estabelecer pontos de

controle e uma planilha de responsabilidade clara para que ele saiba o que pode ser cobrado de cada equipe. No caso de equipes de regiões distintas, cabe também ao gerente do projeto entender e respeitar as culturas de cada integrante envolvido no projeto.

Dentre as vantagens das equipes virtuais, podemos citar:

- Formamos equipes multidisciplinares da mesma empresa distantes geograficamente;
- É possível adicionar especialistas de diferentes áreas (Marketing, Vendas, Produtos) embora estejam distantes;
- Incluir pessoas com dificuldades de locomoção;
- Redução nos custos com o desenvolvimento de produtos devido à queda com as despesas com viagens.

Outro ponto importante é a observância adequada de eventuais necessidades de treinamento durante o processo.

Embora o mais adequado seja trazer pessoas já treinadas para o processo, devido ao avanço da tecnologia e aos demais projetos em andamento dentro da empresa, nem sempre isso é possível, dessa forma, o gerente de projeto deve buscar treinar sua equipe no caso de identificar deficiências técnicas que podem comprometer o desenvolvimento do produto.

XII.8 Gestão das Comunicações

Segundo Monteiro (2008), 90% do tempo de um gerente de projetos é consumido com comunicação. Neste caso, quando se fala em comunicação, queremos dizer, qualquer forma de comunicação, tanto com a equipe quanto com os demais interessados nos resultados do desenvolvimento do produto.

Os processos relacionados à gestão de comunicação, segundo o PMI (2008) podem ser relacionados a:

- Planejamento das comunicações – neste processo são determinadas as necessidades de comunicações e quando elas deverão ser encaminhadas para a equipe;

- Distribuição de informações – durante a execução do projeto, as informações devem ser distribuídas aos envolvidos;
- Gestão dos envolvidos no projeto – neste momento se faz a gestão se as informações que estão sendo enviadas estão atendendo aos interessados nos resultados do projeto.

Segundo Monteiro (2008), as principais informações que devem ser distribuídas são:

- Status do projeto;
- Alterações no escopo solicitadas;
- Principais marcos atingidos;
- Problemas encontrados;
- Agenda de reuniões;
- Riscos encontrados;
- Custos;
- Cronogramas;
- Aprovações;
- Contratos.

Também é de responsabilidade do gerente de projetos, reunir a equipe do projeto e compartilhar os problemas encontrados em projetos anteriores para que eles não voltem a se repetir.

Para que isto ocorra, é fundamental que a empresa responsável pelo desenvolvimento do produto tenha um processo para se reunir ao final de todo o projeto para compartilhar e documentar os erros e acertos ocorridos durante o desenvolvimento de determinado produto. Esta é a única maneira de ter-se algo para trabalhar no início do próximo desenvolvimento de produto.

XII.9 Gestão de Riscos

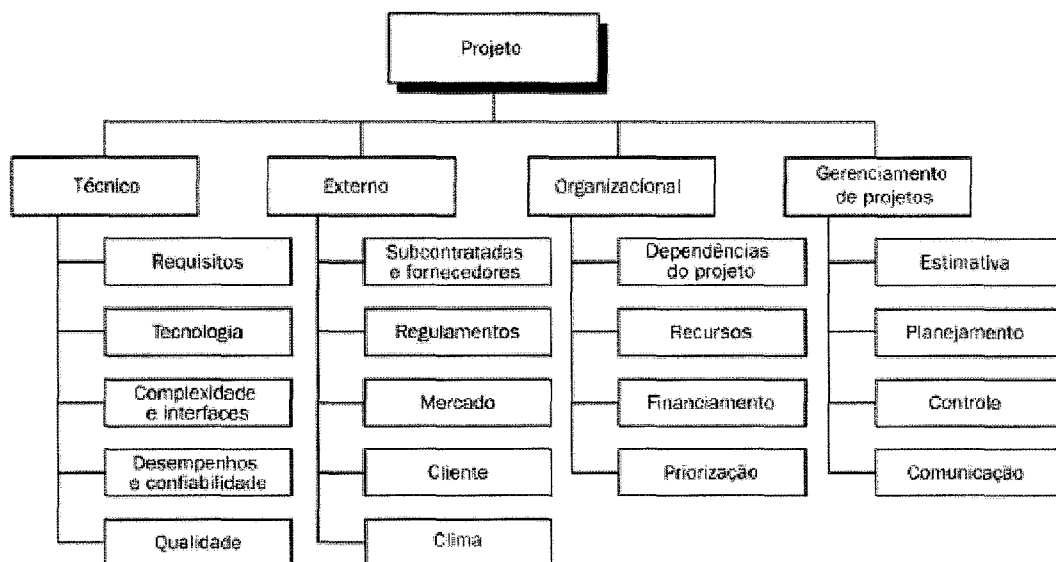
Durante a gestão de riscos, estamos preocupados em identificar, analisar e controlar os riscos em um projeto.

A palavra risco costuma sempre ser associada a prejuízo, no entanto, a definição correta para risco é que ele é todo evento incerto que pode ou não acontecer, e caso ocorra, pode trazer prejuízos ou benefícios para o projeto.

Segundo Monteiro (2008), os riscos podem ser separados em dois tipos:

- Risco de negócio – neste caso o risco pode trazer um benefício ou prejuízo para a empresa;
- Risco puro – neste caso ele pode apenas trazer prejuízo.

Muitas organizações com uma experiência maior na gestão de riscos costumam utilizar uma matriz, conhecida também como estrutura analítica de riscos, (semelhante à EAP para escopo já discutida anteriormente neste trabalho) apenas para categorizar os riscos existentes dentro do projeto. Dessa forma é possível alocar responsáveis para verificar o status dos riscos encontrados e determinar ações para o caso de determinados riscos ocorrerem (figura abaixo).



A estrutura analítica dos riscos (EAR) lista as categorias e subcategorias nas quais os riscos podem surgir em um projeto típico. Tipos diferentes de projetos e de organizações requerem EARs diferentes. Um benefício desta abordagem é lembrar os participantes de um exercício de identificação de riscos das muitas fontes das quais o risco do projeto pode surgir.

Figura 27 - Exemplo de uma estrutura analítica de riscos

Fonte: PMBOK, 2004, p.244

Durante o processo de identificação de riscos, o gerente do projeto e responsável pelo projeto de desenvolvimento do produto, poderá utilizar

algumas técnicas e ferramentas que visam auxiliar a identificação dos riscos do projeto.

São elas:

- Brainstorming – consiste em organizar uma reunião com os principais interessados e também com a equipe do projeto para buscar identificar uma lista com os riscos encontrados;
- Entrevistas – o responsável pelo processo também busca a partir de entrevistas com pessoas-chave da organização e também com especialistas, identificar os possíveis riscos do projeto;
- Identificação da causa raiz – permite o agrupamento dos riscos de acordo com a causa raiz, dessa forma, tratando a causa, é possível eliminar um conjunto maior de riscos.

Dependendo dos riscos encontrados na etapa de identificação, podemos adotar diferentes estratégias para cada tipo de risco. O tipo de estratégia a ser adotada depende dos recursos disponíveis e também da cultura de cada organização.

Abaixo são identificadas as principais estratégias de resposta a riscos utilizadas pela grande maioria das empresas:

- Prevenir – busca atacar diretamente a causa raiz do risco;
- Transferir – neste caso, parte do risco é transferido para terceiros (Ex: contratação de seguros);
- Mitigar – neste caso, algumas ações são adotadas visando minimizar o impacto do risco caso ele ocorra.

Assim com em outras etapas do projeto, durante a gestão de riscos, o monitoramento e controle da ocorrência dos mesmos é fundamental para o sucesso do lançamento do produto.

Abaixo são enumerados os principais objetivos da monitoração dos riscos:

1. Acompanhar os riscos já identificados;
2. Identificar novos riscos;
3. Verificar se os planos de resposta aos riscos continuam válidos;

4. Atribuir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos novos riscos identificados;
5. Verificar se algum risco está para ocorrer e informar o responsável pela resposta ao risco;
6. Informar o status do risco aos interessados e à equipe do projeto.

XII.10 Gestão de Aquisições (subcontratados)

Durante o desenvolvimento de novos produtos, é muito comum a contratação de empresas ou consultores independentes para atuar em parceria no desenvolvimento.

Existem diferentes áreas de atuação destas empresas que justifiquem a sua contratação. Podemos citar alguns exemplos:

- Contratação de uma agência de publicidade para preparar toda a campanha de lançamento do novo produto – neste caso, é fundamental a agência entender a fundo as características do produto e também a imagem que a empresa quer passar para o mercado para que o trabalho seja bem feito;
- Contratação de uma empresa de mídia para desenvolvimento Web – esta é uma atividade também muito comum quando o produto é uma ferramenta de software para utilização em ambiente web, este tipo de empresa tem acesso às tecnologias mais avançadas para desenvolver neste ambiente e também tem experiência na usabilidade desta ferramenta para o melhor tipo de atendimento ao cliente;
- Contratação de empresas ou consultores independentes para gerenciar o projeto – este tipo de contratação é comum em empresas que não tenham muita experiência na gestão de projetos e precisem implementar uma cultura para que isto seja estabelecido;
- Contratação de plataformas tecnológicas de fornecedores de sistemas – muito comum na indústria de telecomunicações, neste caso, todo o projeto é idealizado e gerenciado internamente,

cabendo ao fornecedor apenas o fornecimento do equipamento que permita a entrega do produto ou serviço.

Em termos gerais, o gerenciamento de aquisições é responsável por comprar ou adquirir produtos ou serviços de organizações de fora da equipe do projeto.

É também responsabilidade do gerenciamento de aquisições a administração de qualquer contrato que tenha sido assinado entre a organização e fornecedores externos relacionados ao desenvolvimento do produto ou serviço.

Desta forma podemos estabelecer as seguintes responsabilidades para o profissional responsável pela gestão de subcontratações dentro do processo de desenvolvimento de novos produtos:

- Planejamento de compras ou contratação de serviços e produtos;
- Relacionamento e desenvolvimento de fornecedores;
- Administração e encerramento de contratos de serviços.

Desta forma, quanto temos a contratação de um fornecedor, é preciso ter uma visão clara da necessidade do gerenciamento do ciclo de vida do contrato (da mesma forma que já é realizada a gestão do ciclo de vida do produto e também do ciclo de vida do projeto).

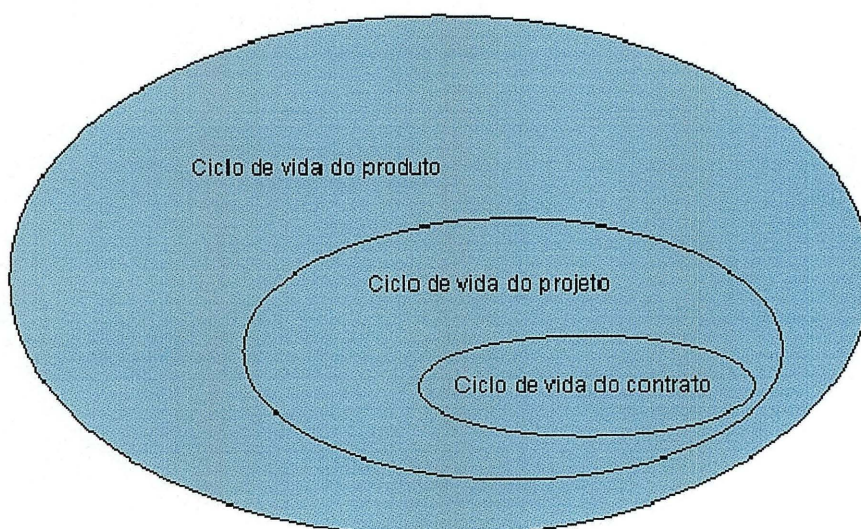


Figura 28 - Relacionamento entre os diversos “ciclos de vida” dentro de um projeto

Fonte: o autor

Uma das responsabilidades do responsável pelo processo de desenvolvimento de produto no momento de fazer uma contratação, é a de decidir o que deve e o que não deve ser contratado.

Existe uma série de fatores que devem ser considerados neste momento, entre eles podemos citar a confidencialidade do produto no caso de ser algo inovador, a experiência da empresa em determinadas tecnologias, a relação de custo/benefício da contratação e também a necessidade de transmitir ou desenvolver o conhecimento dentro da organização.

Após ser tomada a decisão de contratar determinado serviço, e se este serviço for executado mediante um contrato, deve-se em seguida decidir qual tipo de contrato deve ser empregado. Segundo a característica de cada serviço, alguns contratos são mais ou menos indicados.

Podemos dividir os contratos em 3 categorias principais:

- Preço fixo – neste tipo de contrato define-se claramente o que deve ser entregue e a que preço. Indicado quando sabemos exatamente o que precisa ser feito;
- Custos reembolsáveis – este contrato envolve o pagamento dos custos despendidos pelo fornecedor na realização da tarefa e também uma taxa para remuneração (normalmente envolve o pagamento de uma taxa extra no caso do fornecedor apresentar um custo menor do que estava previsto inicialmente no contrato;
- Tempo e Material – são contratos utilizados quando o escopo do trabalho não está claro e o serviço precisa ser executado o mais rápido possível. A remuneração costuma ser calculado dentro de uma medida fixa não relacionada à atividade, mas ao tempo gasto na execução de determinado trabalho.

Durante a etapa de seleção de qual fornecedor deve ser contratado, o responsável pelo desenvolvimento do produto deve levar em conta uma série de critérios para que seja realizada uma boa escolha. Segundo o PMI (2004), os critérios principais são:

- Capacidade técnica de realizar o trabalho;
- Custo total do serviço (incluindo eventuais custos indiretos);

- Direitos de propriedade intelectual;
- Referências;
- Entendimento da necessidade da empresa;
- Capacidade financeira;
- Abordagem de gerenciamento.

Após a contratação do serviço, durante todo o tempo de execução e relacionamento com o fornecedor, é executado pelo gerente do projeto a administração do contrato (muitas vezes esta etapa é realizada por um profissional do setor de compras da empresa).

Embora exista uma relação cliente / fornecedor neste momento, é importante cultivar um relacionamento ganha-ganha visto que durante o desenvolvimento do produto uma série de novas necessidades podem surgir e um eventual desgaste nessa relação pode levar o fornecedor a executar somente o que estiver escrito no contrato, prejudicando o projeto e atrasando o lançamento do produto.

XII.11 Gestão da Integração

Como já deve ser possível imaginar, não é possível desenvolver nenhum produto implementando os processos acima separadamente. A integração de todos os processos é fundamental.

Não existe uma maneira única de desenvolver produtos, porém, algumas empresas foram capazes de desenvolver metodologias eficientes e são capazes de desenvolver produtos diferentes repetindo frequentemente o processo de desenvolvimento.

A gestão da integração do processo inicia-se com o recebimento da solicitação da área que idealizou o produto, até a entrega do mesmo para o lançamento comercial e o registro das “lições aprendidas” no processo.

É o processo de “lições aprendidas” o responsável por documentar tudo o que deu certo e o que deveria ser feito de diferente que o próximo desenvolvimento seja melhor que o anterior. Este processo é conhecido como “gestão do conhecimento”.

Cabe ao responsável pelo desenvolvimento do produto, após o lançamento comercial e o acompanhamento dos primeiros problemas, executar todo o processo de encerramento administrativo do projeto.

Toda a documentação deve ser salva e divulgada para as áreas envolvidas no processo.

Os itens relacionados ao encerramento administrativo podem ser resumidos em:

- Documentação da aceitação formal do produto;
- Reunião dos arquivos do projeto;
- Reunião dos documentos de encerramento administrativo e de contratos.

Conclusão

Conforme demonstrado neste trabalho, as indústrias de maneira geral e especificamente o segmento de telecomunicações, tem se esforçado, a partir do departamento de Marketing, a buscar uma padronização nos processos de desenvolvimento de produtos de forma a transformá-los em projetos que possam ser replicados com sucesso e em um nível de custos aceitável.

Foi visto também que o processo de desenvolvimento de produtos se inicia normalmente na área de gestão de produtos com a observação do mercado e de concorrentes e passa por praticamente todas as áreas da empresa durante o desenvolvimento, chegando inclusive ao envolvimento das áreas de vendas, pós-vendas, CRM após o lançamento comercial do produto.

Nas empresas que conseguem reproduzir o processo de desenvolvimento com sucesso, esse processo é tratado como a gestão de um novo projeto (com início, meio e fim) onde uma metodologia envolvendo nove áreas de conhecimento é seguida com o objetivo principal de estabelecer um padrão e evitar erros de especificação e falta de envolvimento de todas as áreas necessárias (escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração).

Mostra-se também evidente que a tecnologia tem auxiliado significativamente o marketing no desenvolvimento de produtos, entretanto, essa mesma tecnologia tem feito com que o ciclo de vida de um produto tenha se reduzido, gerando a necessidade de um processo de desenvolvimento de produtos cada vez mais rápido.

Os profissionais da área de marketing devem cada vez mais mostrar sua veia analítica para que novos produtos sejam lançados com mais eficiência, garantindo maior lucratividade e participação no mercado para suas empresas.

Por último, este trabalho não deve ser encarado como uma fórmula pronta ou uma verdade universal para o desenvolvimento de produtos, todavia, deve ser visto como mais uma contribuição para este segmento em franca evolução e ainda carente de documentação específica.

Referências

BASGAL, Denise Oldenburg; MUNIK, Juliano; MOTA, Sérgio Henrique Rodrigues; LAZARETO, Cláudio. Revista Mundo PM Nº 25. **Sob a Perspectiva do Diamond Framework**. Rio de Janeiro: Editora Mundo, 2009.

CAVALIERI, Adriane; DINSMORE, Paul Campbell. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DINSMORE, Paul Campbell. **Da gestão de riscos em projetos a resultados em projetos**. Palestra proferida na Conferência: Gerenciamento Estratégico de Projetos 2009. São Paulo: IQPC, 2009.

GUERREIRO Consult. **Painel Telecomunicações 2010**. janeiro, 2009.

HAUBNER, Diane. **Program Management – Overcoming Obstacles to Success**, PMI Virtual Library – Project Management Institute, 2007.

IRIGARAY, Helio Arthur; VIANNA, Alexandre; NASSER, José Eduardo; LIMA, Luiz Paulo Moreira. **Gestão e Desenvolvimento de Produtos e Marcas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

KAROL, Robin; NELSON, Beebe. **New Product Development for Dummies**. Wiley Publishing, Inc, 2007.

KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to planning, scheduling and controlling**. Ohio: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

KERZNER, Harold. **Gerência de Projetos – Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOLOTELO, Jorge Luciano. **Cenário Atual e Futuro do Gerenciamento de Projetos no Brasil**. Palestra proferida na Conferência: Gerenciamento Estratégico de Projetos 2009. São Paulo, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1998 (reimpressão: 2009).

MACHADO, Márcio Cardoso; TOLEDO, Nilton Nunes. **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos – Uma Abordagem Baseada na Criação de Valor**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MANAS, Jerry. **Napoleon on Project Management – Timeless Lessons in Planning, Execution and Leadership**. Tennessee: Nelson Business, 2006.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação para melhorar a eficiência de projetos**. Palestra proferida na Conferência: Gerenciamento Estratégico de Projetos 2009. São Paulo, 2009.

MONTEIRO, Armando. **Certificação PMP**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2008.

NASSER, José Eduardo. **Apresentações em formato ppt distribuídas na disciplina Gestão de Produtos**, FAE. 2009.

PMI. **PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Newtown, PA: Project Management Institute, 2004.

PMI. **PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Newtown, PA: Project Management Institute, 2008.

PMI. **Practice Standard for WBS**. Newtown, PA: Project Management Institute, 2006.

PDMA. **The PDMA Glossary for New Product Development**. Disponível em:< <http://www.pdma.org> >. Acesso em: 17 Maio 2009, 20:00.

SILVA, Vagner Gomes. **Problemas e soluções na implementação de um escritório de projetos**. Palestra proferida na Conferência: Gerenciamento Estratégico de Projetos 2009. São Paulo, 2009.

VIEIRA, Darli Rodrigues. Revista Mundo PM Nº 25. **Product Lifecycle Management**. Editora Mundo, 2009.

YAMADA, Marcelo. **A importância da construção de um modelo de gestão do conhecimento no PMO.** Palestra proferida na Conferência: Gerenciamento Estratégico de Projetos 2009. São Paulo, 2009.